

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

KL360E

Navn på kandidat:

Jannike Dohrn Dyrhaug

Nærpolitireformens innvirkning på
operasjonssentralen som
høypålitelighetsorganisasjon

Dato: 1. desember 2019

Totalt antall sider: 104

Forord

Å gjennomføre fulltidsstudier ved siden av full jobb og et familieliv har vært tidvis utfordrende. Da masteroppgaven skulle leveres var jeg som ansatt i politiet midt i en krevende reform. Jeg besluttet å utsette innleveringen. Men så skjedde det som av og til skjer. Livet tar en uventet retning og etter en alvorlig ulykke i nær familie ble livet snudd opp ned og studiet satt på vent. Enda en gang. Ting skjer sjelden i henhold til oppsatt plan, noe flere av fagene i det erfaringsbaserte masterprogrammet i samfunnssikkerhet og kriseledelse har vist. Da får vi endre planen og tilpasse oss situasjonen.

Et erfaringsbasert program som dette innebærer at man møter mange kompetente medstudenter med mye og tung erfaring i bagasjen. Denne erfaringen har kommet studiet til gode. Til mine medstudenter: Takk for gode samtaler, latter og vennskap.

Takk til min veileder, professor Odd Jarl Borch, for kritiske spørsmål og tilgjengelighet. Og tålmodighet med utsettelse.

Mine kollegaer har hjulpet meg på veien, jeg slutter aldri å la meg imponere over deres kunnskap, erfaring og ydmykhet. Jeg ønsker også å takke de ansatte ved både de gamle og de nye operasjonssentralene for tålmodighet med alle mine spørsmål. Takk for at dere tok dere tid!

Til Torgeir og ungene – takk for tålmodigheten, nå skal det bli godt å kunne fokusere bare på dere.

Harstad, desember 2019.

Sammendrag

Politiets operasjonssentral forventes å kunne håndtere alle typer hendelser, uavhengig av sentralens størrelse, bemanning og tilgang på ressurser. Likhetsstrekkene mellom en operasjonssentral og en høypålitelighetsorganisasjon er ved første øyekast store.

Nærpolitireformen er både en strukturreform, der målsetningen er en ny struktur som skal frigjøre ressurser til politiets kjerneoppgaver og danne grunnlag for et kompetent og robust politi, og en kvalitetsreform som skal skape et kunnskapsbasert og effektivt politi. Politiets operasjonssentral omtales gjerne som navet, eller hjertet i politidistriktet og anses som en viktig forutsetning for den operative polititjenesten i et politidistrikt. Men har tiltakene iverksatt gjennom reformen medført at operasjonssentralen kan anses å være en høypålitelighetsorganisasjon? Med dette som bakteppe formulerte jeg følgende problemstilling:

Har nærpolitireformens tiltak ved operasjonssentralene styrket operasjonssentralen som høypålitelighetsorganisasjon?

I denne erfaringsbaserte masteroppgaven presenteres resultatet av to undersøkelser gjennomført ved et utvalg av politiets operasjonssentraler. Den første undersøkelsen ble gjennomført våren 2017 og den andre undersøkelsen våren 2019 – før og etter nærpolitireformen. Funnene fra disse undersøkelsene har jeg drøftet opp i mot teori om høypålitelighetsorganisasjoner, organisasjonsstruktur, annen teori knyttet opp mot arbeidet ved en operasjonssentral samt nærpolitireformen.

Funn i oppgaven viser at det på langt de fleste områder er det en forbedring ved operasjonssentralene etter nærpolitireformen, blant annet kan det synes som at innføringen av roller ved operasjonssentralen har hatt en positiv innvirkning på flere områder. Imidlertid er det enkelte områder der reformen *ikke* har bidratt til forbedring. Blant annet opplever de ansatte ved de nye operasjonssentralene et større arbeidspress. Det kan også synes som at nærpolitireformen har bidratt til en standardisering av operasjonssentralene. Dette er riktignok i tråd med reformens ønske om en likere polititjeneste, men det er ikke i tråd med HRO-prinsippet om motvilje mot forenkling.

Abstract

The Police Operation Centre is expected to handle any type of incident, regardless of its size, staff and access to resources. The similarities between an Operation Centre and a High Reliability Organization are, at the first glance, many.

The reform within the Norwegian police is both a structural and a quality reform. Structural in regards of reducing the number of Police Districts from 27 to 12 so that resources can be freed to target the police force's core task and make a foundation for a competent and robust police force. A quality reform in regards of ensuring a knowledgebased and efficient police. The Operation Centre is often described as the heart of the Police District, and is considered as an important prerequisite for the police service.

I have made the following research question: *Has the reform enhanced the Police Operation Centre as a High Reliability Organization?*

The study is based on two surveys conducted by a number of Operation Centres, the first being conducted in the spring of 2017 and the latter in the spring of 2019. The data were discussed against relevant theory, amongst them the theory of High Reliability Organizations.

Findings show that there has been an improvement on most areas, amongst other it seems that the introduction of a set of roles at the Operation centre has had a positive impact on several areas. However there are some areas where the reform hasn't made an improvement. For instance the employees report a higher level of work pressure. The reform has contributed in a standardization of the Operation Centres, this is in keeping with the goal of the reform but it is not, however, in keeping with the HRO-principle reluctance to Simplify.

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	I
SAMMENDRAG	II
LISTE OVER FIGURER	VI
LISTE OVER VEDLEGG	VII
FORKORTELSER BRUKT I OPPGAVEN	VII
1 INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 FORMÅL	3
1.3 PROBLEMSTILLING	3
1.4 AVGRENSNING	4
1.5 OPPGAVENS OPPBYGGING.....	5
2 TEORI	5
2.1 TEORIEN OM HØYPÅLITELIGHET – HIGH-RELIABILITY THEORY	5
2.1.1 <i>Opptatt av feil</i>	7
2.1.2 <i>Motvilje mot forenkling</i>	7
2.1.3 <i>Fokus på det operasjonelle</i>	8
2.1.4 <i>Satsning på og utvikling av resiliens</i>	9
2.1.5 <i>Anerkjennelse av ekspertise</i>	9
2.2 STRUKTUR OG KULTUR I ORGANISASJONER	10
2.3 TEAM	12
2.4 KOMPETANSE	13
2.5 LÆRING	13
2.5.1 <i>Erfaringslæring</i>	13
2.5.2 <i>Erfaring og beslutningstaking</i>	15
2.6 PLANVERK.....	15
2.7 ØVELSER.....	16
2.7.1 <i>Ulike øvingsformer</i>	16
2.7.2 <i>Øvelser i politiet</i>	17
2.8 NÆRPOLITIREFORMEN.....	18
2.9 OPPSUMMERING.....	20
3 METODE	20
3.1 VALG AV METODE.....	20
3.2 DATAINNSAMLING	21
3.3 UTFORMING AV SPØRRESKJEMAET.....	21
3.4 UNDERSØKELSENS UTVALG.....	23
3.4.1 <i>Sammensetningen av utvalget</i>	24
3.4.2 <i>Frafall</i>	24
3.4.3 <i>Frafall underveis i undersøkelsene</i>	25
3.5 UTSENDELSE.....	26
3.5.1 <i>Undersøkelse 1</i>	26
3.5.2 <i>Undersøkelse 2</i>	26
3.6 SVARPROSENT	27
3.7 ANALYSE AV DATA	27
3.8 VALIDITET OG RELIABILITET	28
3.8.1 <i>Reliabilitet</i>	30
3.9 ETISKE BETRAKTNINGER	31

3.10	KONTEKST.....	32
3.10.1	<i>Politiet</i>	32
3.10.2	<i>Politiets operasjonssentral</i>	35
3.10.3	<i>Krav til kompetanse for ansatte ved operasjonssentralen</i>	38
3.10.4	<i>Beskrivelse av operasjonssentralene i oppgavens utvalg</i>	39
3.11	SPØRREUNDERSØKELSENE.....	42
4	FUNN FRA DATAMATERIALET - EMPIRI	42
4.1	ORGANISERING AV OPERASJONSSENTRALEN	43
4.1.1	<i>Personellet ved operasjonssentralen</i>	43
4.1.2	<i>Team</i>	44
4.1.3	<i>Arbeidsbelastning</i>	44
4.1.4	<i>Oppdragshåndtering</i>	46
4.1.5	<i>Strategisk styring</i>	46
4.1.6	<i>Beslutningstaking</i>	48
4.1.7	<i>Arbeidsmiljø</i>	49
4.2	KOMPETANSE OG OPPLÆRING	50
4.2.1	<i>Kompetanse gjennom erfaring fra operasjonssentralen</i>	51
4.2.2	<i>Kompetanse gjennom utdanning</i>	51
4.2.3	<i>Opplæring av nyansatte</i>	51
4.2.4	<i>Opplevd kompetanse</i>	52
4.3	PLANVERK.....	53
4.4	ØVELSER.....	55
4.4.1	<i>Hyppighet av øvelser</i>	55
4.4.2	<i>Øvingsmål</i>	56
4.5	ERFARINGSLÆRING	56
4.5.1	<i>Miljø for læring</i>	56
4.5.2	<i>Fokus på forbedring</i>	58
4.5.3	<i>Informasjonsdeling</i>	59
4.6	OPPSUMMERING.....	60
5	ANALYSE.....	60
5.1	ORGANISERINGEN AV OPERASJONSSENTRALEN	61
5.1.1	<i>Personellet ved operasjonssentralen</i>	61
5.1.2	<i>Team</i>	62
5.1.3	<i>Arbeidsbelastning</i>	62
5.1.4	<i>Oppdragshåndtering</i>	63
5.1.5	<i>Strategisk styring</i>	64
5.1.6	<i>Beslutningstaking</i>	64
5.1.7	<i>Arbeidsmiljø</i>	66
5.2	KOMPETANSE OG OPPLÆRING	67
5.2.1	<i>Kompetanse gjennom erfaring fra operasjonssentralen</i>	67
5.2.2	<i>Kompetanse gjennom utdanning</i>	67
5.2.3	<i>Opplæring av nyansatte</i>	68
5.2.4	<i>Opplevd kompetanse</i>	68
5.3	PLANVERK.....	69
5.4	ØVELSER.....	70
5.5	ERFARINGSLÆRING	71
5.5.1	<i>Miljø for læring</i>	71
5.5.2	<i>Fokus på forbedring</i>	71
5.6	OPPSUMMERING.....	72
6	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	72

6.1	SVAR PÅ DELPROBLEMSTILLINGENE	73
6.1.1	Hvordan har nærpolitireformen påvirket organiseringen av Ops?	73
6.1.2	Hvordan har nærpolitireformen påvirket kompetanse og opplæring på Ops?	73
6.1.3	Hvordan har nærpolitireformen påvirket operasjonssentralens planverk?	74
6.1.4	Hvordan har nærpolitireformen påvirket operasjonssentralenes øvings- og treningsaktivitet?	74
6.1.5	Hvordan har nærpolitireformen påvirket erfaringslæring ved operasjonssentralen?	74
6.2	SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN	74
6.3	VEIEN VIDERE	75
7	LITTERATURLISTE	76
	VEDLEGG 1: TILBAKEMELDING FRA NSD, UNDERSØKELSE 1	81
	VEDLEGG 2: TILBAKEMELDING FRA NSD, UNDERSØKELSE 2	82
	VEDLEGG 3: SPØRREUNDERSØKELSEN	84

Liste over figurer

Figur 1:	Analysemodell	4
Figur 2:	Modell over de fem prinsippene som kjennetegner en høypålitelighetsorganisasjon.	7
Figur 3:	Enkel- og dobbelkretslæring	14
Figur 4:	Enkel frafallsanalyse fordelt på politidistrikt	25
Figur 5:	Frafall for de to undersøkelsene	27
Figur 6:	Politidistriktene før og etter ny organisering etter nærpolitireformen (kilde: Politidirektoratet)	33
Figur 7:	Politiets ulike ledelsesnivåer samt organiseringen av lokal redningsentral (LRS)	35
Figur 8:	Roller og ansvar ved operasjonssentralen, fra Rammer og retningslinjer (POD, 2017 s. 66-67)	37
Figur 9:	Tall fra de fire politidistriktene	40
Figur 10:	Antall oppdrag og saker ved de fire politidistriktene i undersøkelse 1	40
Figur 11:	Sentrale tall for de to politidistriktene i undersøkelse 2	41
Figur 12:	Antall oppdrag og saker ved de to politidistriktene i undersøkelse 2	42
Figur 13:	Betegnelser for undersøkelsene og tilhørende politidistrikt	42
Figur 14:	Kjønnsmessig fordeling mellom oppgavens to undersøkelser samt PODs undersøkelse fra 2013	43
Figur 15:	Svarfordeling mellom U1 og U2 på spørsmål om man jobber i faste team	44
Figur 16:	Svarfordeling spørsmål knyttet til arbeidsbelastning. Gjennomsnittsvar vises ytterst til høyre	45
Figur 18:	Strategisk styring - svarfordeling. Helt enig (5) til helt uenig (1)	47
Figur 19:	Sammenlikning av spørsmålene 35, 36 og 78	48
Figur 20:	Svarfordeling knyttet til spørsmål omhandlende beslutningstaking. (1 = helt enig, 5 = helt uenig)	48
Figur 21:	Spm 38 inndelt etter funksjon på operasjonssentralen, vist som gjennomsnitt	49
Figur 22:	Svarfordeling for arbeidsmiljøet ved operasjonssentralen,	50
Figur 23:	Oversikt over ansatte med utdanning rettet spesifikt mot operasjonssentralen (PHS-studier)	51
Figur 24:	Svarfordeling for spørsmål knyttet til kompetanse fra de to undersøkelsene	52
Figur 25:	Påstander om planverk, instruksjoner og rutiner fordelt på undersøkelsene	54

<i>Figur 26: Påstander om tid og mulighet til å holde seg oppdatert på ulike typer planverk</i>	<i>54</i>
<i>Figur 27: Sammenstilling av spørsmål omhandlende øvelser..</i>	<i>55</i>
<i>Figur 28: Svarfordeling for spørsmål knyttet til øvingsmål</i>	<i>56</i>
<i>Figur 29: Spørsmål relatert til trening.</i>	<i>57</i>
<i>Figur 30: Svarfordeling på de to undersøkelsene på spørsmål knyttet til fokus på forbedring ved Ops</i>	<i>58</i>
<i>Figur 31: Svarfordeling for spørsmålene 62-67 omhandlende læring</i>	<i>60</i>

Liste over vedlegg

- Vedlegg 1: Tilbakemelding fra NSD, Undersøkelse 1
- Vedlegg 2: Tilbakemelding fra NSD, Undersøkelse 2
- Vedlegg 3: Spørreundersøkelsen

Forkortelser brukt i oppgaven

HRS	Hovedredningsentralen koordinerer søks- og redningsoppdrag på sjø, land og luft. Inndelt i to sentraler, en i Sør-Norge (Stavanger) og en i Nord-Norge (Bodø). Oppdrag på land koordineres i all hovedsak av Lokale redningsentraler (se LRS)
ICCS	Operasjonssentralens sambands- og telefonisystem der all kommunikasjon med publikum og patruljer styres fra. Krever sertifisering/opplæring før bruk.
LRS	Lokal Redningsentral: Det ledelses- og koordineringsapparatet som iverksettes i politidistriktet under en redningsaksjon. LRS ivaretas som regel av operasjonssentralen, men kan utvides ytterligere, se Figur 7
OPS	Operasjonssentral. På samband kjennetegnes operasjonssentralen ved å henvise til politidistriktets nummer, for eksempel har Oslo 01 (på samband: Null-En)
PBS	<p>Politiets beredskapssystem (PBS) består av tre deler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PBS I: Retningslinjer for politiets beredskap • PBS II: Politidirektoratets styringsdokumenter • PBS III: Politidistriktenes planverk <p>Til sammen utgjør disse delene en helhetlig dokumentasjon av politiets beredskap.</p>
PHS	Politi høgskolen, den sentrale utdanningsinstitusjonen for politi- og lensmannsetaten. Tilbyr 3-årig bachelor, masterutdanning og en rekke etter- og videreutdanninger tilpasset politiet.
PO	Politioperativt system. En elektronisk vaktjournal, der alle hendelser og tilhørende tiltak loggføres. Inneholder tidsstempel og en automatisk kobling opp i mot ICCS. Det er ikke mulig å slette fra systemet.
POD	Politidirektoratet. Direktorat som leder politidistriktene og fem av særorganene i politiet. Underlagt Justis- og beredskapsdepartementet.

- SAR Search and Rescue = redningsoppdrag der HRS koordinerer hendelser gjennom LRS
- UEH Utrykningsenhet. Det er en UEH-gruppe i hvert politidistrikt, og det er et sentralt krav om antall mannskap med IP3-godkjenning.

1 Innledning

Denne oppgaven baseres på to spørreundersøkelser sendt ut før og etter strukturendringen i politiet på bakgrunn av nærpolitireformen, den første undersøkelsen er gjort ved fire av i alt 27 politidistrikt våren 2017 og den andre undersøkelsen er gjort ved to av i alt 12 politidistrikt våren 2019. Oppgaven har som mål å finne ut om strukturendringen har gjort politiets operasjonssentraler bedre i stand til å løse sitt samfunnsoppdrag.

1.1 Bakgrunn

Politiets håndtering av hendelsene i regjeringskvartalet og på Utøya fikk kritikk i 22. juli kommisjonens rapport (NOU 2012:14, 2012), blant annet for den operative ledelsen av hendelsen. Operasjonssentralen i Nordre Buskerud var bemannet med en person og hadde ikke den nødvendige kapasitet til å lede og håndtere hendelsen på Utøya. Denne rapporten er langt på vei årsaken til den pågående reformen som norsk politi i dag står oppe i, av politikerne døpt ”nærpolitireformen”.

Reformen er både en strukturereform og en kvalitetsreform. Struktureformen ble avvirket først, og innebar at 27 politidistrikt ble redusert til 12. Hensikten med denne strukturelle endringen er å danne grunnlag for nærpolitireformens kvalitetsmessige mål: Å skape mer robuste fagmiljøer basert på samling av kompetanse og å sikre den nødvendige mengde oppdrag for å opprettholde kompetanse samt styrke bemanningen. Bakgrunnen for dette finner man i politianalyse (NOU 2013:9, 2013) som anbefalte to reformer: En strukturereform og en kvalitetsreform. Utvalget nevner blant annet behovet for en mer enhetlig organisering av politiet for å sikre en bedre og likere tjeneste i hele landet. Videre mente de at den tidligere organiseringen med flere og små politidistrikt ikke la til rette for utviklingen av spesialistmiljøer eller et kompetent lokalt politi. I tillegg var det utvalgets oppfatning at færre politidistrikt ville muliggjøre en mer effektiv styring og utvikling av politietaten. Utvalget anbefalte for øvrig seks politidistrikt, mens dette i Stortinget senere ble økt til 12 politidistrikt. De nye operasjonssentralene hadde som målsetning å skulle kunne håndtere flere hendelser, ha større kapasitet og bredere kompetanse enn hva som var tilfelle tidligere. Operasjonssentralene blir i større grad standardiserte, og det skulle blant annet iverksettes et omfattende opplæringsprogram for de ansatte. (Meld. St. 10, 2016-2017) I skrivende stund er vi over i kvalitetsdelen der kvaliteten og effektiviteten skal økes. I følge POD er det først i 2020 at vi kan forvente å se resultater og at reformens mål oppnås.

Hvert av landets 12 politidistrikt har en døgnbemannet operasjonssentral som leder og koordinerer alle pågående oppdrag, både de planlagte oppdrag og den hendelsesstyrte aktiviteten i sitt distrikt. Operasjonssentralen omtales gjerne som navet i politidistriktet og dens viktige rolle bekreftes ved at den er en av i alt seks prioriterte funksjoner¹ i politireformen. Ved operasjonssentralen prioriteres de ulike oppdragene, den taktiske innsatsen ledes og koordineres og meldinger fra befolkningen, samvirkeaktører og egne mannskap tas i mot og behandles. (Politiet, 2011) Ved operasjonssentralen håndteres ulike hendelser, noen av disse vil være rutinepreget, slik som en mindre alvorlig trafikkulykke og der politiets ansvarsområde og arbeidsoppgaver er klart avgrenset. Andre vil derimot være mer omfattende og kompleks, slik som redningsaksjoner, ofte uoversiktlige og med flere aktører. På en og samme vakt kan ansatte ved operasjonssentralen håndtere skarpe aksjoner², branner, ulykker, redningsaksjoner og mer dagligdagse oppdrag som berusede personer, savnede hunder, bilåpning og trafikkontroller. Enkle hendelser er lette å håndtere og utfallet er ofte enkelt å forutse, gjennom gode standard prosedyrer, tiltakskort og et oppdatert planverk man et godt grunnlag for håndteringen. Større og mer komplekse hendelser vil imidlertid kreve evne til improvisasjon og fleksibilitet. (Lægreid & Rykkja, 2017)

Felles for alle landets 12 operasjonssentraler er oppgavene, mange av dem lovpålagt. Ulikhetene ligger i politidistriktenes ytre og indre kontekst. Glomseth (2015) beskriver den ytre kontekst som ytre rammer for organisasjonen, slik som økonomiske vilkår, geografi, demografi og kriminalitetsbilde. Den indre kontekst vil kunne være kultur, styringsforhold, ulik bakgrunn blant ansatte, grad av formalisering og så videre (ibid). Alt dette er faktorer som påvirker den operative praksis. Det vil også ha innvirkning på hvor godt operasjonssentralen klarer å håndtere en akutt situasjon. For uavhengig av hvor i landet en hendelse skjer, eller hvilken operasjonssentral som håndterer den, så er det en forventning blant befolkningen om at politiet håndterer situasjonen. Politiet *må* fungere. Det være seg en liten operasjonssentral med få personer på jobb og lite ressurser tilgjengelig, eller en større operasjonssentral, sentralt plassert med god ressurstilgang. Politiet forventes å kunne levere uansett, og det kan dermed hevdes at det er en forventning om at politiets operasjonssentral er det som kalles en høypålitelighetsorganisasjon. Den fremste egenskapen ved en

¹ De seks prioriterte funksjonene er Etterretning, Politiråd og politikontakt, Tjenestekontor, Politipatruljen, Operasjonssentralen og Felles straffesaksinntak.

² Oppdrag der politiet må bevæpnes kalles gjerne en skarp aksjon

høypålitelighetsorganisasjon er at den er organisert på en måte som bidrar til at den evner å håndtere og tilpasse seg uønskede hendelser. I følge Weick og Sutcliffe (2015) er det fem trekk som kjennetegner en høypålitelighetsorganisasjon: De er oppmerksomme på indikasjoner på feil, de motstår forenkling, de har et fokus på det operasjonelle, de er opptatt av å utvikle resiliens og de anerkjenner ekspertise.

Politiet har ved flere anledninger, blant annet i 22. julkommisjonens rapport, fått kritikk for ikke å ha tatt lærdom etter tidligere hendelser, også etter hendelser som har blitt evaluert. Regjeringen har imidlertid besluttet at alle statlige virksomheter i utgangspunktet skal evaluere hendelser og øvelser, der eventuelle funn skal følges opp gjennom en ledelsesforankret tiltaksplan (Meld. St. 10, 2016-2017). Det er skrevet flere relevante avhandlinger om politiet og erfaringslæring. Nå senest en masteravhandling i politivitenskap skrevet av Marie Berglund omhandlende bruken av evaluering og læring på politiets operasjonssentraler (Berglund, 2019).

1.2 Formål

Formålet med oppgaven er å belyse operasjonssentralens funksjonsmåte før og etter de strukturelle endringene som har skjedd innenfor nærpelitireformen i et høypålitelighetsperspektiv.

1.3 Problemstilling

For å undersøke hvorvidt den strukturelle endringen har gjort operasjonssentralene bedre i stand til å løse sitt samfunnsoppdrag har jeg valgt følgende problemstilling.

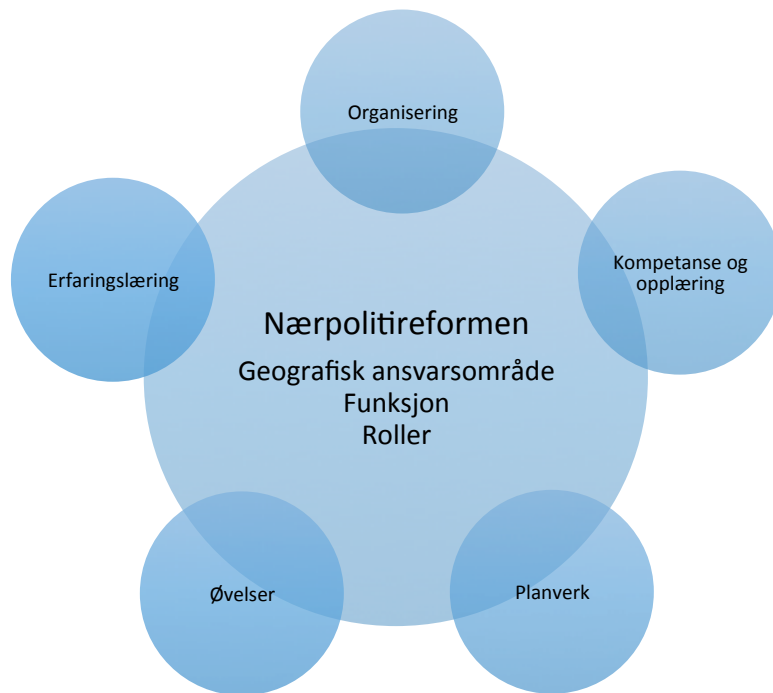
Har nærpelitireformens tiltak ved operasjonssentralene styrket operasjonssentralen som høypålitelighetsorganisasjon?

Høypålitelighetsorganisasjoner er organisasjoner som kjennetegnes ved at de klarer å håndtere og tilpasse seg uønskede hendelser, det er i all hovedsak fem trekk som kjennetegner denne typen organisasjoner. De er oppmerksomme på indikasjoner på feil, de motstår forenkling av hendelsen, de er sensitive overfor det operasjonelle, de er opptatt av utviklingen av motstandsdyktighet og de anerkjenner ekspertise.

For å bidra til å belyse og konkretisere hovedproblemstillingen har jeg utarbeidet fem delproblemstillinger, som alle omhandler nærpelitireformens påvirkning:

1. Hvordan har nærpelitireformen påvirket organiseringen av operasjonssentralen?

2. Hvordan har nærpolitireformen påvirket kompetanse og opplæring på operasjonssentralen?
3. Hvordan har nærpolitireformen påvirket planverk ved operasjonssentralen?
4. Hvordan har nærpolitireformen påvirket operasjonssentralenes øvings- og treningsaktivitet?
5. Hvordan har nærpolitireformen påvirket erfaringslæring ved operasjonssentralen?



Figur 1: Analysemodell

1.4 Avgrensning

For at ikke oppgavens omfang skulle bli for stort, har jeg foretatt noen avgrensninger. Det er blant annet en forutsetning i Rammer og retningslinjer for etableringen av nye politidistrikt (Politidirektoratet, 2017) at de nye operasjonssentralene samlokaliseres med brannvesenets alarmsentral (110-sentral). Jeg har ikke valgt å ta dette med i oppgaven, selv om dette er et viktig aspekt ved de nye operasjonssentralene, felles situasjonsforståelse og oppdragsløsning.

Taktisk og strategisk nivå i politidistriktene er ikke forespurt, selv om dette kunne gitt et rikere bilde av situasjonen. Heller ikke premissgivende organer slik som Politidirektoratet og Politihøgskolen har blitt forespurt. Årsaken til disse avgrensningene er oppgavens begrensning på 30 studiepoeng.

Jeg har heller ikke valgt å gå nærmere inn på nærpolitireformen og reformarbeid, selv om dette i aller høyeste grad er relevant for oppgaven. Det finnes flere avhandlinger og forskningsrapporter som omhandler nærpolitireformen, blant annet evaluerer Direktoratet for

forvaltning og ikt [DIFI] på oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet nærpolitireformen, og har i den anledning både gitt ut og finansiert undersøkelser knyttet til nærpolitireformen. Et aspekt ved dette som hadde vært interessant å sett nærmere på, er hvorvidt de ansatte opplever at det pågående reformarbeidet påvirker arbeidet ved operasjonssentralen. I sin doktoravhandling påpeker Lofquist at omstilling kan påvirke sikkerheten i høypålitelighetsorganisasjoner, da reformer tar oppmerksomhet, er ressurskrevende og flytter fokus bort fra daglige oppgaver i organisasjonen (omtalt i (Melberg, Holte, Solberg, Bråten & Andersen, 2018)).

1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt inn i seks kapitler, der jeg i dette første kapitlet redegjør for bakgrunnen for oppgaven. I det andre kapitlet skal jeg redegjøre for relevant teori med et særlig fokus på teorien om høypålitelighetsorganisasjoner, her redegjøres det også for nærpolitireformen. I kapittel tre vil jeg redegjøre for metoden brukt i oppgaven og beskrive nærmere hvordan data har blitt innhentet, analysert, begrensinger og etiske vurderinger. I tillegg beskrives oppgavens kontekst, politiet, i dette kapitlet. I det fjerde kapitlet vil jeg gjøre rede for oppgavens empiri. Oppgavens data er innhentet gjennom spørreundersøkelser sendt ut i to omganger, den første før sammenslåing av operasjonssentraler og den andre etter. I kapittel fem analyseres funnene fra spørreundersøkelsene opp i mot teori og kontekst. Konklusjonen presenteres så i kapittel seks.

2 Teori

Jeg vil nå presentere teorien som jeg ønsker å benytte for å belyse oppgavens problemstilling. Oppgaven baseres på teorien om høypålitelighetsorganisasjoner og deres egenskaper, som inngår i oppgavens hovedproblemstillingen: Har nærpolitireformen styrket politiets operasjonssentral som høypålitelighetsorganisasjon? Jeg vil også redegjøre for teori som anses som sentralt for arbeidet ved en operasjonssentral, nemlig teori knyttet til team, kompetanse, læring, erfaring og beslutningstaking. Til slutt vil jeg redegjøre for nærpolitireformen, som er sentral i oppgavens problemstilling.

2.1 Teorien om høypålitelighet – High-Reliability Theory

Det er klare forventninger fra samfunnet om at politiet klarer å håndtere en uventet situasjon. For å håndtere slike hendelser må de ansatte være oppmerksomme og årvåkne, organisasjonen må ha en god kommunikasjonslinje og man må kunne improvisere og tenke nytt dersom dette

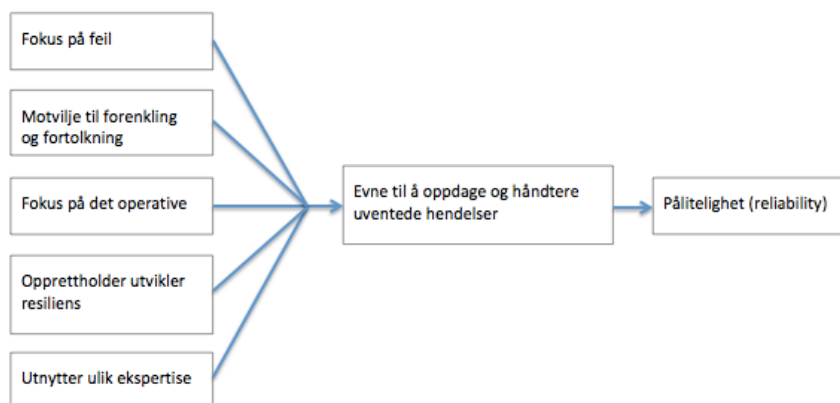
er nødvendig. En slik kultur finner man i det vi kaller høypålitelighetsorganisasjoner, på engelsk High reliability organization [HRO]. I engelsk litteratur om denne typen organisasjoner brukes ofte betegnelsen *mindfulness*, som i et psykologisk perspektiv kan oversettes til *oppmerksomt nærvær*. (Solhaug, 2016)

Høypålitelighetsorganisasjoner opererer gjerne i miljøer der man kan forvente uønskede hendelser på grunn av økt kompleksitet og risiko. Eksempler på slike organisasjoner er kraftverk, akuttmottak og flytårn. Dette er organisasjoner der ulykker og hendelser kan inntreffe og der man ofte må handle uten å ha en fullstendig oversikt over situasjonen eller der avhengigheter medfører at små hendelser blir store. Studier av slike organisasjoner viser at årsaken til at hendelser enten ikke inntreffer eller at de håndteres på en slik måte at de ikke utvikler seg til katastrofer, synes å være kultur, deres evne til å utvikle seg, nettverksbygging, hybride strukturer med fokus på redundans, situasjonsforståelse, informasjonsbearbeiding, alternative måter for å opprettholde drift og bruk av ekspertise. (Weick & Sutcliffe, 2015)

Høypålitelighetsorganisasjoner tilpasser seg hendelser og kan blant annet endre struktur, for eksempel fra rutinemessig og hierarkisk til mer kriseorientert, der krisehåndteringen løsner på hierarkiske bindinger. Kontinuerlig søken etter forbedringer, utvidelse av perspektiver og fleksibel ledelsesstruktur er noe av det som kjennetegner en HRO. Denne evnen til å tilpasse seg, til å flytte beslutningsmyndighet nedover i organisasjonen og robusthet i responsen, blir gjerne beskrevet som resiliens. (Engen et al., 2016)

Weick & Sutcliffe (2007; 2015) har kommet frem til fem prinsipper for organisering som kjennetegner en HRO, der de tre første hovedsakelig omhandler deres evne til å forutse uønskede hendelser og de to siste håndteringen av disse, dersom de likevel inntreffer. Disse prinsippene eller trekkene, forkortet **FSORE** omtales presenteres under:

1. De er oppmerksomme på indikasjoner på feil (preoccupation with **F**ailure).
2. De motstår forenkling (reluctance to **S**implify).
3. De er sensitive for det operasjonelle ved virksomheten (sensitivity to **O**perations).
4. De er opptatt av resiliens (commitment to **R**esilience).
5. De anerkjenner ekspertise (deference to **E**xpertise).



Figur 2: Modell over de fem prinsippene som kjennetegner en høypålitelighetsorganisasjon. Modell tilpasset etter Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2008, s. 37)

2.1.1 Opptatt av feil

Det første er prinsippet at organisasjonen er *opptatt av å oppdage og rapportere feil* (Preoccupation with Failure). En HRO tar selv mindre feil og diskrepanser på alvor, da disse kan skjule større feil samt at selv mindre feil kan ha betydning dersom flere feil eller hendelser skjer samtidig (samtidighet). En organisasjon som er opptatt av feil, vil også ha definert hvilke feil de ikke kan akseptere at blir gjort. Prinsippet omhandler også at man er innforstått med at forståelsen av situasjonen, kontekst og eget team er ufullstendig. Ved å være opptatt av feil erkjenner man at man har en ufullstendig forståelse. Det innebærer også fokus på læring, der de ønsker å lære av både uønskede utfall og av hendelser med godt resultat. Sistnevnte er viktig for å unngå at man blir selvtilfreds, der man anser seg selv som dyktige og ufeilbarlige. For å få til dette er det viktig med et miljø der man kan være åpen om feil man gjør og der man kan si i fra (og bli hørt). Måten feil rapporteres og håndteres er dermed viktige element. Da er det viktig at organisasjonen har rom for å fremme ulike synspunkt, der argumentasjon og konstruktiv kritikk oppmuntres. Ved at man setter spørsmålstegn ved etablerte sannheter eller kategorisering, er man også mer forberedt på at en hendelsen kan måtte håndteres ulikt. Fokuset skal være hva som kan gå galt, ikke hvem som forårsaker feilen. En organisasjon som har en slik tilnærming oppmuntrer til læring og forbedring. (Weick & Sutcliffe, 2007) (2015)

2.1.2 Motvilje mot forenkling

Det andre prinsippet eller trekket er at en HRO *unngår forenkling* (Reluctance to Simplify). En HRO er oppmerksomme på fellen ved å forenkle og fortolke en situasjon gjennom at man gjenkjenner trekk fra tidligere hendelser. I en HRO er man oppmerksom på at disse trekkene kan være overfladiske likheter som skjuler dypere forskjeller. Denne motviljeen mot

forenkling gjør at man i større grad evner å se det unike ved den konkrete hendelsen man står overfor, da forenkling vil kunne skjule disse detaljene da man forventer et gitt resultat. Målet er å skape et mer komplett og nyansert bilde av situasjonen. (Weick & Sutcliffe, 2007) (2015)

Erfarne profesjonelle aktører fatter ofte beslutninger basert på gjenkjenning, såkalt gjenkjenningsbasert beslutningstaking. Gjennom bruk av mentale snarveier og tommelfingerregler, forsøke man å finne løsninger i situasjoner preget av usikkerhet. Dette innebærer at man mentalt raskt går gjennom ulike handlingsalternativer og velger det alternativet som er godt nok, også kalt begrenset rasjonalitet. (Brun et al., 2003) En slik forenkling og kategorisering kan bidra til å gi mening, men kan også bidra til å skjule avvikende detaljer som kan hjelpe oss å forstå og forutse utviklingen av en hendelse. Det er ikke slik at en HRO *ikke* benytter seg av gjenkjenningsbasert beslutningstaking, men snarere at man er oppmerksom på at dette kan gi et misvisende bilde av situasjonen. Det at man har en oppmerksom tilnærming innebærer også at man er åpen for ny informasjon, der man til tross tillit til eksisterende handlemåter, slik som planverk og forslag til handlemåter, også stiller spørsmål ved dem: Eksisterende planverk håndterer ikke nødvendigvis denne konkrete hendelsen. (Weick & Sutcliffe, 2015)

En oppmerksom organisering vektlegger dermed kontekst og detaljer, slik at organisasjonen motstår forenkling av hendelsen. Et tiltak er sammensetningen av de ansatte, med ulik kompetanse og erfaring, noe som gjør at en hendelse kan ses fra ulike vinkler. Ved en alvorlig hendelse med stor usikkerhet er det ofte ikke rom for uenighet eller diskusjoner, en måte å bøte på dette er ved å ha fokus på konflikthåndtering og respekt for ulikheter i bakgrunn og kompetanse. Prinsippet er nært knyttet til det foregående prinsippet, hvor opptatt organisasjonen er av feil, som omhandler *evnen* til å oppdage diskrepansene. Dette prinsippet går derimot på *konseptene man har tilgjengelig* for å oppdage dem. (Weick & Sutcliffe, 2007) (2015)

2.1.3 Fokus på det operasjonelle

Det tredje prinsippet er *fokus på drift og operasjonssensitivitet* (Sensitivity to Operations). Gjennom fokus på, og sensitivitet til det operative vil man følge med på det som faktisk gjøres, uavhengig av rutiner og opplæring – altså det som er planlagt og forventet. Pålitelig håndtering ser ut til å øke når ”nesten”-hendelser tolkes som fare, i motsetning til at de tolkes som en bekreftelse på grei håndtering. Dersom en nesten-hendelse ses på som en suksess,

styrkes oppfatningen av at håndteringen og organiseringen er tilstrekkelig for å forhindre uønskede konsekvenser.

En høypålitelighetsorganisasjon er like operasjonell som den er strategisk, og ledelsen er tilgjengelige dersom hendelser skulle oppstå. (Weick & Sutcliffe, 2015) En HRO kjennetegnes ved at også rutinemessige gjøremål utføres på en refleksiv måte, slik at avvik oppdages og man i etterkant av et slikt avvik tilpasser rutinene. I følge Boin (2014) vil planverk passe til rutineoppdrag, men at en uventet hendelse gjerne krever tiltak som ikke omhandles i planverket. En HRO vil her kunne overføre intensjonene ved planverket, slik at man får en meningsfull handling tilpasset hendelsen. Ved et nært forhold til det operasjonelle vil man lettere kunne justere handlemåte tidlig i hendelsesfasen. (Weick & Sutcliffe, 2007). Prinsippet er nært knyttet til de to foregående.

2.1.4 Satsning på og utvikling av resiliens

Det fjerde prinsippet er organisasjonens evne til å opprettholde sin *motstandsdyktighet/resiliens* (Commitment to Resilience). Resiliens kan enkelt forklares som et systems evne til (raskt) å hente seg inn og tilpasse seg en hendelse (Pappas, 2017). Hollnagel (i (Weick & Sutcliffe, 2015) utdyper dette til organisasjonens evne opprettholde eller gjenoppnå en stabil tilstand som tillater fortsatt drift etter en større hendelse, eller under pågående og vedvarende stress. Det som kjennetegner en HRO er dermed ikke fraværet av hendelser eller feil, men evnen til å ikke bryte sammen under hendelser eller påvirkningen av stress. Evnen til å improvisere er dermed viktig og det at man har (tilgang til) ressurser og med det et økt repertoar av handlingsalternativer øker evnen til å håndtere en hendelse. En klar forventning til handlingsmåte, ofte tilkjennegitt gjennom instruksjoner og planverk, kan begrense handlemåtene man benytter seg av, resiliens viser seg gjennom evnen til å tenke og handle utenfor kjente mønstre. For å kunne gjøre dette må man imidlertid ha en bred og dyp kunnskap, som opparbeides gjennom trening, læring og erfaring. (Weick & Sutcliffe, 2007; Weick & Sutcliffe, 2015) Resiliens er dermed en kombinasjon av å holde feil små og å improvisere løsninger som gjør at systemet fortsatt vil fungere. For å kunne dette må man kjenne teknologien, systemet, kollegaer og seg selv godt. Derfor vektlegges trening, personell med god og variert erfaring samt evne til kreativitet. (Weick & Sutcliffe, 2007)

2.1.5 Anerkjennelse av ekspertise

Det femte prinsippet er å utnytte og respekterer *ulik ekspertise* (Deference to Expertise). De som har førstehåndskunnskap om et problem, er også de som gis myndighet til å løse det. Rigide hierarkier har ifølge Weick og Sutcliffe en unik sårbarhet for feil, da feil gjort på

høyere nivå kombinert med feil på lavere nivå innebærer større problem som er vanskeligere å forstå og med det utsatt for eskalering. For å opprettholde driften ved en hendelse under utvikling, endres beslutningsdynamikken, autoritet og funksjonelle mønstre for å tilpasse seg hendelsen. En HRO kjennetegnes av migrerende beslutningstaking: Ved tidsnød flyttes den nedover, i tråd med nærhetsprinsippet, som en følge av behovet for rask beslutningstaking og fordi de som er nært en hendelse i større grad har en bedre situasjonsforståelse. Hierarkier løses opp for å tillate at beslutninger kan fattes der ekspertisen er, uavhengig av rang. Beslutningstaking migrerer både opp og ned i systemet: Når det er gjensidige avhengigheter og tidsnød migrerer det til de som sitter nærmest problemet. Det migrerer oppover når hendelser er unike og har potensiale for alvorlige konsekvenser. (Weick & Sutcliffe, 2007) (Weick & Sutcliffe, 2015)

Ekspertise kjennetegnes ofte av både formell og erfaringsbasert kompetanse. Dette legger til rette for at en hendelse forstås både gjennom analyse og gjenkjenning, hvilket gir en rikere og raskere situasjonsforståelse. (Weick & Sutcliffe, 2015)

2.2 Struktur og kultur i organisasjoner

Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer en organisasjon som ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (ibid, s. 18). I sin videre beskrivelse av organisasjoner sammenlikner de organisasjoner som et produksjonssystem, fordi alle organisasjoner produserer noe, enten et fysisk produkt eller en beslutning. Denne forenklingen innebærer at ressurser (for eksempel råvarer eller informasjon) behandles, eller transformeres av medarbeidere og omgjøres til resultater. Menneskene som organisasjonen består av, og deres atferd blir dermed sentrale dersom man ønsker å se hvordan organisasjonen virker. For å forstå må man også vite noe om kontekst, og om formelle og uformelle trekk ved organisasjonen. Formelle trekk kan være mål, strategier og organisasjonsstruktur, og uformelle trekk vil kunne være organisasjonskultur, ledelse og maktforhold. Organisasjonsstrukturen omfatter hvordan arbeidsprosessen fra ressurser til resultat styres og koordineres, samt intern arbeidsdeling og spesialisering.

Organisasjonskultur omfatter verdier, gruppenormer og uformelle regler for akseptabel atferd i organisasjonen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) så kjennetegnes alle organisasjoner av sin organisasjonsstruktur som definerer fordelingen og koordineringen av arbeidsoppgaver samt

hvordan beslutningsmyndighet fordeles. Strukturen påvirker atferden på tre generelle måter, nemlig spesialisering, koordinering og stabilitet i atferd.

Den første av effektene, *spesialisering*, skjer ved at arbeidsoppgaver fordeles slik at man begrenser hva den enkelte skal jobbe med. På den måten kan man utnytte den enkelte medarbeideres kompetanse. Ved å avgrense ansvarsfelt, vil den ansatte kunne spesialisere seg og bli bedre innen for sitt avgrensede område. En slik spesialisering vil kunne skje både på individnivå og gruppenivå. Et eksempel på gruppenivå er en avdeling, slik som operasjonssentralen bestående av en rekke oppgaver som ses i sammenheng og på individnivå kan det være operasjonsleder som innehar kompetanse og fullmakter til å lede den operative polititjenesten i politidistriktet. Imidlertid vil spesialisering medføre at arbeidet må koordineres for å sikre et godt resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Den andre effekten er at organisasjonsstrukturen *koordinerer* aktiviteten mellom ulike spesialiserte aktiviteter. Gjennom strukturen, blant annet ved regler, rutiner og formelle strukturer koordineres medarbeiderne og øker sannsynligheten for en mer samkjørt gruppe. En koordineringsmekanisme er standardisering av arbeidsoppgaver, der hensikten er å sikre at arbeidsoppgavene utføres likt fra gang til gang. (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Den tredje effekten organisasjonsstrukturen har på atferd er at det *fremmer stabilitet* gjennom forutsigbare og faste oppgaver. En stilling har gjerne mer eller mindre faste oppgaver innenfor gitte rammer, i politiet er dette ofte nedfelt i stillingsbeskrivelsen til den aktuelle stillingen. Forventet atferd blir dermed forutsigbar, både for arbeidsgiver og arbeidstaker. (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Det strukturelle perspektivet beskrevet over sier noe om forventet atferd, mens man ut i fra kulturelt perspektiv kan si noe om hvordan en organisasjon faktisk fungerer. Gjennom felles mønstre av meninger og holdninger, får man bestemte handlingsmåter i organisasjonen skapt gjennom organisasjonskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I Jacobsen og Thorsvik bok siteres Edgar Scheins definisjon på organisasjonskultur (ibid, s. 130):

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.

Schein tilkjenner imidlertid at mange organisasjoner har flere kulturer (ibid), at gruppen kan inkludere hele organisasjoner eller deler av den, gjerne kalt subkultur. Kultur utvikles

gjennom samhandling, og samhandlingen er sterkest innen for en enhet eller avdeling i en formell struktur. Derfor vil man finne kulturforskjeller mellom avdelinger og enheter, og mellom hierarkiske nivå. En form for subkultur skapes gjennom felles utdanningsbakgrunn, slik som Politihøgskolen, der man får kulturelementer internalisert gjennom utdanningen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I følge Bjørkelo og Grundhus (2015) er politiet en heterogen virksomhet der deler av virksomheten er spesialisert, mens andre deler av den jobber med en rekke mer generelle oppgaver. Videre er en rekke av oppgavene sterkt regelstyrt, mens andre deler er mer diffus og krever tolkning. Områder som etterforskning, forebygging og beredskap er eksempler på sistnevnte. Dermed blir politiet som organisasjon en formell, hierarkisk organisasjon med klare kommandolinjer, samtidig som ansatte har en høy grad av selvstendighet opp i mot beslutningstaking (Bjørkelo & Grundhus, 2015).

2.3 Team

Team og gruppe brukes av mange som synonym, mens andre mener at team skiller seg fra gruppe da ytelsespotensialet og det gjensidige avhengighetsforholdet mellom medlemmene er større. I tillegg vil et team bestå av medlemmer med ulike funksjoner, der medlemmene er avhengige av hverandre og der aktivitetene må koordineres. (Eriksen, 2011) (Brun et al., 2003) Et annet trekk ved team er at medlemmene må samordne aktiviteter og beslutninger samt dele informasjon. Medlemmer i operative team innehar gjerne spesialkompetanse og arbeider ofte under press. Forskning på team har vist at gode team kjennetegnes ved at de har en felles forståelse av deres roller, muligheter og begrensninger. (Johnsen & Eid, 2006) Et eksempel som Brun med flere (2003) nevner er team som håndterer datasystemer, mottar informasjon og som må avgjøre om ytterligere informasjon trengs og deretter, når og hva slags informasjon som skal videreformidles. Underveis videreformidles informasjon til teamets leder som vurderer denne, før det fattes en beslutning og iverksettes handling (ibid).

For å sikre godt teamarbeid er det viktig at teamet øver og trener, dette sikrer blant annet felles mentale modeller som gjør at det enkelte teammedlem enklere kan forutsi hvilke handlemåter som vil bli brukt, forutsi informasjonsbehov og uoppfordret tilby dette. Trening innebærer også at teammedlemmene blir bedre kjent med hverandre og hverandres roller, noe som kan innvirke på teamets prestasjoner (Johnsen & Eid, 2006). En viktig læringsmekanisme er kompetanseoverføring mellom teamets medlemmer, en annen er at organisasjonsstrukturen er slik at det legges til rette for kompetanseoverføring og uformell kommunikasjon mellom teamet og fagmiljø (Eriksen, 2011).

2.4 Kompetanse

Kompetanse defineres av Lai som samlingen av kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger som muliggjør å utføre oppgaver og funksjoner i tråd med definerte krav og mål (i Politidirektoratet, 2013a). Kunnskap tilegnes gjennom utdanning, kurs og opplæring. Ferdigheter knyttes til praktisk handling. Evner knyttes til den enkeltes egenskaper og trekk, mens holdninger er meninger, innstillinger og verdier. (Politidirektoratet, 2013a)

Kompetanse utvikles i vekslingen mellom teori og praksis (Hilsen & Tønder, 2013). Praksis vokser frem gjennom samhandling mellom mennesker og vokser i følge Johannessen (2013) fram lokalt. Praksis opprettholdes, og forandres, i handlinger mellom de som utøver praksisen (S. O. Johannessen, 2015). Man vil derfor oppleve at praksis innenfor en og samme organisasjon vil være ulik på grunn av at menneskene, som utgjør organisasjonen, er ulike. En organisasjon, slik som politiet er ikke ensartet og homogent, men vil være ulik avhengig av blant annet hvor man er i landet og hvilket politidistrikt man befinner seg i (Glomseth, 2015). I følge Bjørkelo og Grundhus (2015), endres praksis indirekte gjennom læring og ikke bare i samhandling mellom de som utøver praksis, slik Johannessen (2013) hevder. De hevder at taus kunnskap gjennom mester-svennlæring kan påvirke praksis og videre at også tiltak knyttet til ”beste praksis” indirekte kan påvirke praksis (Bjørkelo & Grundhus, 2015).

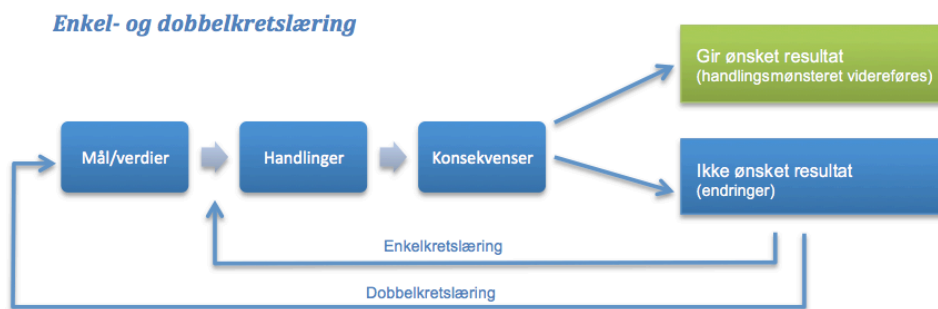
2.5 Læring

Læring kan defineres som ”relativt varig endring av adferd som kan tilskrives tidligere erfaring” (Politiet, 2011). Man skiller gjerne mellom uformell og formalisert læring, der uformell læring skjer gjennom praksis. Det vil si at man lærer gjennom å utføre arbeidsoppgaver, gjerne i relasjon med arbeidskolleger. Dette er den dominerende måten å lære på i arbeidslivet. Formalisert læring gjennom utdanning og opplæring på arbeidsplassen må i følge Filstad integreres i arbeidsplassens uformelle læringsarenaer for å ha en god effekt. (Filstad, 2010)

2.5.1 Erfaringslæring

Å ta lærdom etter hendelser og øvelser er viktig, imidlertid har det vist seg at mange aktører, politiet inkludert, ikke er gode nok til dette. Gjennom å implementere funn fra evalueringer vil man kunne gå fra en enkelkretslæring til en dobbelkretslæring (Argyris og Schön *i* (Nævdal & Vollset, 2002). Enkelkretslæring vil si at vi lærer gjennom å se om det er overensstemmelse mellom handling og forventet resultat. Gir ikke handlingen det forventede

resultat, endres *måten* man utfører handlingen og det reflekteres lite over *hvorfor* endringen gjøres.



Figur 3: Enkel- og dobbelkretslæring kan illustreres slik - hvor og hvordan man gjør endringer avgjør type læring. (basert på modell hentet fra <https://estudie.no/enkeltkrets-og-dobbelkrets-laering/>)

Den andre læringsformen er dobbelkretslæring, der man i tillegg til å endre måten man handler også reflekterer over organisasjonens mål og styrende verdier, slik som planer og rutiner, og vurderer hvorvidt disse bør endres. (Nævdal & Vollset, 2002). Man kan også definere læring etter *hvem* det er som lærer. *Individuell* læring vil være det den enkelte lærer av for eksempel en hendelse mens *organisatorisk* læringen vil være når organisasjonen, for eksempel et politidistrikt, lærer av det enkeltmedarbeidere eller ei gruppe har lært. Den individuelle læringen ligger dermed til grunn for den organisatoriske læringen. Det er snakk om *systemisk* læring når flere politidistrikt lærer av det ett politidistrikt har lært. (Politiet, 2011)

Den erfaringsbaserte kunnskapen knyttes til praksis, som dannes gjennom å utøve handlinger over tid. Denne type kunnskap er personlig og det vil alltid være en personlig forståelse som ikke kan deles gjennom opplæring av andre. Det vil derfor være en ulik opplevelse av et og samme oppdrag blant de ansatte på operasjonssentralen. Denne formen for kunnskap kan også kalles *taus kunnskap*, en kunnskap som ikke er nedfelt i rutiner og planverk, mens *eksplisitt kunnskap* er det som er nedskrevet, for eksempel en beredskapsplan (Nævdal & Vollset, 2002). I PBS 1 vies erfaringslæring et helt kapittel, der erfaringslæring beskrives som følgende:

Erfaringslæring handler om å dreie reaktiv kontroll mot en mer proaktiv kontroll, ved å benytte erfaringer fra hva man har gjort (reaktivt) for å unngå å gjøre samme feil igjen (proaktiv). Men det handler i like stor grad om å utvikle det man allerede gjør bra.

(Politiet, 2011)

I PBS 1 nevnes taktisk debrief og systematisk evaluering som to metoder som kan inngå i en evaluering. Taktisk debrief er en oppsummering som gjøres i tilknytning til en hendelse, mens

en evaluering gjerne er mer omfattende og formell. Uavhengig av hvilken (eller begge) av disse metodene som brukes, er hensikten ”å avdekke og følge opp forbedringsområder for å lære mest mulig” (Politiet, 2011). Etter at PBS 1 ble gitt ut har man i politiet innført GAP-analyse som en evalueringsform som skal brukes ved hendelser og øvelser. Gjennom GAP-analysen kartlegges gapet (avviket) mellom nåværende situasjon og ønsket situasjon. Politihøgskolen har utarbeidet en veileder inneholdende et med ulike tabeller som man fyller ut (Politihøgskolen, 2017). I forbindelse med stortingsmeldingen Risiko i et trygt samfunn (Meld. St. 10, 2016-2017) innførte regjeringen et krav til oppfølging av funn fra hendelser og øvelser. Utgangspunktet er at alle hendelser og øvelser skal evalueres og at funn og læringspunkt følges opp gjennom en ledelsesforankret tiltaksplan. Kravene var ment å skulle sikre at erfaringer og læringspunkter følges opp i alle ledd på en systematisk måte.

2.5.2 Erfaring og beslutningstaking

Når man står overfor en hendelse må gapet mellom forhåndsplanlagte tiltak og hendelsen man står overfor, dekkes av erfaringen til de som skal håndtere hendelsen. Ingen planer kan dekke et hvert tenkelig utfall eller utvikling av en hendelse og personellet som skal håndtere hendelsen må derfor improvisere og handle intuitivt (Sunde & Ness, 2013).

Erfaring spiller inn på situasjonsbevisstheten, som ifølge Endsley (Saus & Johnsen, 2006) kan inndeles i tre nivåer: Situasjonsoppfattelse, situasjonsforståelse og situasjonsprediksjon. Situasjonsoppfattelse er hvordan beslutningstakeren oppfatter omgivelsene og danner grunnlag for de etterfølgende nivåene. Situasjonsforståelsen er resultatet av beslutningstakerens tolkning av informasjon og situasjon sett opp i mot beslutningstakerens mentale modeller dannet på bakgrunn av erfaring og øvelse. Det siste nivået er situasjonsprediksjon, som handler om kunne forutse mulige hendelser som vil kunne skje i nær fremtid. På bakgrunn av sistnevnte fattes beslutninger for å løse oppdraget. (ibid)

2.6 Planverk

Planverk og rutiner passer i følge Boin (2014) best for rutinepregede hendelser, imidlertid kan man gjennom erfaring fra liknende hendelser lette den intuitive beslutningsprosessen som typisk brukes der det ikke finnes prosedyrer og beslutningstaker må improvisere. (Brun & Kobbeltvedt, 2006) Man kan hevde at det uventede i en krise skjer fordi planer og trening ikke fullt ut fanget opp den aktuelle hendelsen. Grunnlaget er dermed ikke tilstrekkelig for å håndtere den situasjonen som oppstår, og man blir nødt til å tilpasse seg krisen. (Engen et al.,

2016) I dynamiske situasjoner vil generelle hovedlinjer og prinsipper være mer nyttig, fremfor detaljert planverk. (Fimreite, Lango, Læg Reid & Rykkja, 2012)

Gjennom trening og øving, utvikler man mentale modeller. Ved å bruke slike mentale mentale snarveier og tommelfingerregler, vil man kunne finne løsninger i situasjoner der forhold må bedømmes under usikkerhet. Dette innebærer at man mentalt raskt går gjennom ulike handlingsalternativer og velger det alternativet som er godt nok, også kalt begrenset rasjonalitet. (Brun et al., 2003). Slike modeller kan også oppnås gjennom innføring i prosedyrer og rutiner, der bestemte handlingsalternativer beskrives. Ordens- og beredskapsfeltet blir av flere betraktet som lite egnet for standardisert oppdragsløsning fordi politioperative situasjonene man møter typisk vil være situasjonsbestemte. Standardiseringer vil etter enkeltes oppfatning undergrave tjenestepersonenes skjønnsmessige vurderinger, samt hindre (politi)ansatte i å sette spørsmålsteget ved etablerte sannheter. ”Faren er at når standardisering og prosedyrer blir det viktigste, kan dette skygge for undring og kritisk tenkning”. (Hoel & Edvardsen, 2013).

2.7 Øvelser

Øvelser kan bidra til å styrke en organisasjons beredskap, forbedre samvirke med andre aktører, øke bevisstheten rundt kompleksitet, identifisere behov for kompetanseheving og ressursbehov (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2016). Gjennom øvelser kan man teste og videreutvikle systemer, funksjoner, kompetanse og se hvorvidt gjennomførte endringer og tiltak har hatt virkning (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2018). 22. juli-kommisjonen skriver om øvelser at de gir ”aktørene praktiske erfaringer som gir en dypere innsikt i utfordringer og endringsbehov” (NOU 2012:14, 2012).

2.7.1 Ulike øvingsformer

En øvelse kan spenne fra en liten varslingsøvelse til en stor, omfattende nasjonal øvelse med flere tusen deltakere. De fire vanligste øvingsformene er funksjonsøvelse, diskusjonsøvelse, spilløvelse og fullskalaøvelse. Som regel velges en av disse øvingsformene basert på øvelsens hensikt, størrelse og aktører involvert, men man kan også bruke flere av øvingsformene i en og samme øvelse for å sikre at øvingsmål oppnås, for eksempel en funksjonsøvelse i forkant av en spilløvelse (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2016). Johan Berlin og Eric Carlstrøm (gjengitt i (Løvik, 2010) hevder imidlertid at man ikke nødvendigvis lærer mer av omfattende øvelser, og at små øvelser kan ha stor læringseffekt.

En funksjonsøvelse er en øvelsesform der en eller flere funksjoner testes eller øves, for eksempel varslingsprosedyrer eller deler av et planverk. Øvelsen kan også være en ferdighetsøvelse, der formålet er å utvikle individuelle ferdigheter. Øvelsesformen kjennetegnes ved at deltakerne gjennomfører funksjoner eller handlinger beskrevet i planverk (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2016; Løvik, 2010).

En diskusjonsøvelse, også kalt skrivebordøvelse eller table-top, er en øvelse hvor deltakerne sitter sammen og diskuterer en problemstilling, ofte basert på et scenario og med grunnlag i et planverk. Øvelsen karakteriseres av at øvingsdeltakerne samles og går gjennom hvordan de vil/kan løse eller håndtere ulike typer problemer/utfordringer eller oppgaver som presenteres. (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2016). Diskusjonsøvelser passer godt til øving av ledergrupper eller trening av planverk (Løvik, 2010).

En spilløvelse er en øvelse som tester krisehåndteringsevnen hos et antall aktører, ofte med bakgrunn i gitte prinsipper, føringer og/eller retningslinjer. Øvelsen gjennomføres som om det hadde vært en reell håndtering av en virkelig hendelse, der deltakerne (de som blir øvet) møter et motspill som representerer omverden eller de funksjoner som deltakerne skal ha kontakt med (for eksempel media). (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2016)

En fullskalaøvelse består av flere aktører på ulike nivåer fra ulike sektorer, der spillet også innebærer praktisk gjennomføring. Øvelsen gjennomføres i sanntid, med ressurser, utstyr og arbeidsmetoder som brukes i en reell hendelse. Øvingsformen brukes ofte i forbindelse med øvelser der redningstjeneste, politi, helsevesen og forsvar er involvert, men kan også forekomme på andre områder. (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2016)

2.7.2 Øvelser i politiet

I politiet gjennomføres det årlig en kontraterrorøvelse, øvelse Nordlys, som skal øve og videreutvikle evne til samhandling og felles nasjonal innsatsevne fra både justis- og forsvarssektoren. Øvelsen arrangeres av Politidirektoratet. I tillegg skal øvelsen også kunne inkludere andre viktige nasjonale funksjoner, slik som helse- og samferdselssektoren. (Politidirektoratet, 2019)

Det fremgår av den nasjonale veilederen for planverk og samvirke i redningstjenesten en forventning om at redningsledelsen i den enkelte LRS/politidistrikt etablerer øvingsutvalg. Disse øvingsutvalgene, som skal bestå av representanter fra nødetatene, Sivilforsvaret, Forsvaret og Fylkesmannen og ledes av politiet, skal sørge for planlegging og gjennomføring

av den årlige øvingsaktiviteten i redningstjenesten med særlig fokus på samvirke.
(Hovedredningssentralen., 2018)

2.8 Nærpolitireformen

Reformen i norsk politi, av politikerne navngitt som nærpolitireformen, ble vedtatt av Stortinget 10. juni 2015. Reformen er delt inn i to deler, en strukturdelen og en kvalitetsdel. Strukturdelen omfatter hvordan politiet er organisert mens kvalitetsdelen omhandler hvordan politiet utfører sine oppgaver og arbeidet med holdninger, kultur og ledelse. Den mest synlige delen av reformens strukturdelen er reduksjonen av antall politidistrikt fra 27 til 12 gjeldende fra 1. januar 2016 (DIFI, 2017a) (DIFI, 2017b; Meld. St. 10, 2016-2017). I stortingsmeldingen *Risiko i et trygt samfunn* (Meld. St. 10, 2016-2017), s. 39) fremgår det at ”Det overordnede målet med reformen er et nærpoliti som er mer operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger, og sikre innbyggernes trygghet.”

I forhold til oppgavens relevans fremgår det at det samtidig skal ”utvikles solide fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer” (ibid). Videre ble det definert seks prioriterte funksjoner som måtte være på plass for å sikre dette: Etterretning, operasjonssentral, politipatrulje, politikontakt, felles straffesaksinntak og tjenestekontor.

Nærpolitireformen er både en strukturreform, der målsetningen er en ny struktur som skal frigjøre ressurser til politiets kjerneoppgaver og danne grunnlag for et kompetent og robust politi, og en kompetansereform som skal skape et kunnskapsbasert og effektivt politi. (Christensen, Lægred & Rykkja, 2016). I følge Politianalysen NOU 2013:9 (2013), som danner grunnlag for nærpolitireformen, hadde ikke de tidligere politidistriktene den nødvendige forutsetning til å utvikle spesialistfunksjoner og kapasitet til å håndtere store hendelser godt nok. Videre var de gamle politidistriktene ikke i god nok stand til å utvikle kunnskapsgrunnlag, prosedyrer og metoder. Et annet moment NOU 2013:9 trekker frem er at det var ”meget vanskelig å etablere en effektiv styring og utvikling av politietaten” (NOU 2013:9, s. 10). Gjennom å redusere antall politidistrikt mente utvalget at man ville redusere PODs kontrollspenn, og gjøre det mulig for POD å utøve strategisk utvikling og ledelse av politiet (ibid).

Operasjonssentralene i de 12 nye politidistriktene hadde målsetning om å bli mer robust og ble etablert i henhold til en egen fremdriftsplan, der den første sentralen ble driftsatt høsten 2016 og den siste i første kvartal 2018. I følge samme stortingsmelding skal de nye sentralene

være i stand til å håndtere flere hendelser, ha større kapasitet og bredere kompetanse enn hva som var tilfelle tidligere. Operasjonssentralene blir standardiserte, og det skal blant annet iverksettes et omfattende opplæringsprogram for de ansatte. (Meld. St. 10, 2016-2017)

I PODs Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikter (Politidirektoratet, 2017) omhandles 45 standardiserte funksjoner, deriblant operasjonssentralen. Disse funksjonene skulle etableres i hvert politidistrikt for på den måten å danne grunnlag for en likere polititjeneste. I hver funksjon er det ulike roller, og det fremgår at funksjonen først er implementert når alle de beskrevne rollene er ivaretatt. Flere av de 45 standardiserte funksjonene har direkte innvirkning på operasjonssentralen, blant disse er øvings- og beredskapsplanlegging. Funksjonen har blant annet ansvar for å utvikle og vedlikeholde politidistriktets planverk og planlegge og gjennomføre øvelser. (ibid.)

Selv om de 12 politidistriktene, med hvert sitt definerte geografiske område formelt ble opprettet den 1. januar 2016, ble den interne organiseringen av de nye politidistriktene først besluttet av POD 13. januar 2017 og deretter stadfestet i april 2017 da ankefristen utløp. I påvente av den beslutningen fungerte de gamle politidistriktene som før under ledelse av en fungerende leder, som oftest den tidligere politimesteren i distriktet. I samme periode ledet de nye politimestrene en interimorganisasjon for å sikre at de nye distriktene ble bygget i henhold til Politidirektoratets [POD] retningslinjer gitt gjennom *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikter* [Rammer og retningslinjer] (Politidirektoratet, 2017). Dette ble sikret gjennom et eget nasjonalt prosjekt, Prosjekt nye politidistrikt [PNP] ledet av POD, der hvert enkelt politidistrikt hadde en lokal prosjektorganisasjon (ibid). Det nasjonale prosjektet sendte ut oppdrag gjennom arbeidspakker der ansvar og hva som skulle gjøres til hvilken tid fremgikk klart.

Overgangen fra gamle til nye politidistrikt ble markert ved driftsettingen av de nye operasjonssentralene. De fire operasjonssentralene i denne oppgavens første undersøkelse ble slått sammen til 2 nye operasjonssentraler den 31.05.2017. Disse nye operasjonssentralene er forespurt i oppgavens andre undersøkelse.

Felles organisasjonsmodell for de nye politidistriktene

I *Rammer og retningslinjer* (Politidirektoratet, 2017) omtales organiseringen av politidistriktene, med en overordnet organisasjonsmodell for å sikre ”en enhetlig og mer standardisert organisering i de nye politidistriktene” (ibid, s. 16). Organisasjonsmodellen er inndelt i funksjonelle driftsenheter, lederstøttestaber, geografiske driftsenheter samt en egen

PST-enhet i hvert politidistrikt. De geografiske driftsenhetene har ansvaret for polititjenesten innenfor et geografisk område og kan bestå av flere lensmannskontor og politistasjoner (Trældal, 2016). Hovedtyngden av politiarbeidet gjøres i de geografiske driftsenhetene og de funksjonelle driftsenhetene har som hovedoppgave å støtte disse (Politidirektoratet, 2017).

En kritikk av nærpolitireformen blant politiansatte har imidlertid vært at de funksjonelle driftsenhetene binder opp store ressurser, i DIFIs Evaluering av nærpolitireformen, status 2018 (DIFI, 2019) fremgår det at på landsbasis er vel 60 % av politistillingene i de geografiske driftsenhetene mens 40 % er ved felles enhetene. Det kan se ut som at de mindre politidistriktene har en noe større andel personell ved felles enhetene enn de større politidistriktene. (DIFI, 2019)

Politidistriktets operasjonssentral ligger i felles operativ enhet, forkortet FOT, og har ansvaret for ”operativ styring og ledelse av tilgjengelige ressurser og skal koordinere oppdrag og understøtte politiets lokale arbeid med tilgjengelig informasjon og kompetanse” (Politidirektoratet, 2017), s. 23).

2.9 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort teorien om høypålitelighetsorganisasjoner, relevant teori knyttet til temaer som er knyttet til arbeidet ved en operasjonssentral og om nærpolitireformen. Teorien vil sammen med funnene fra oppgavens undersøkelser, danne grunnlag for analysen i kapittel fem. Der vil nærpolitireformens endringer forsøkes knyttet opp mot teorien om høypålitelighetsorganisasjoner, for å kunne besvare oppgavens problemstillinger.

3 Metode

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for de metodiske valgene jeg har gjort for å innhente oppgavens data, det som ofte omtales som empiri. Jeg vil først redegjøre for valg av metode, deretter for hvordan jeg gikk frem ved datainnsamling og utsendelse. Til slutt vil jeg beskrive oppgavens kontekst, nemlig politiet generelt og operasjonssentralen spesielt.

3.1 Valg av metode

Innen forskning skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode, hvilken av disse man velger avhenger av hvilken metode som egner seg best til å belyse oppgavens problemstilling. Der den kvalitative metoden gir større rom for nyansering og mulighet til å gå i dybden, men

med færre respondenter, vil den kvantitative metoden være mer lukket men også gi mulighet til å foreta undersøkelser med langt flere respondenter. Den kvalitative metoden gir en større begrepsgyldighet, mens den kvantitative metoden gir større muligheter til å generalisere svarene. (Jacobsen, 2005)

Ved en spørreundersøkelse vil respondentene måtte besvare spørsmålene gjennom predefinerte alternativer, hvor kvaliteten avgjøres av hvorvidt deres mening kommer til uttrykk gjennom spørsmålene og svaralternativene. (Jacobsen, 2005)

Opgaven har en deduktiv tilnærming, der jeg har tatt utgangspunkt i teori om høypålitelighetsorganisasjoner og en tidligere undersøkelse omhandlende kompetanse ved operasjonssentralene.

Kritikken av valg av kvantitativ metode i denne oppgaven er at nyansering av meninger blir borte. For å veie opp for dette har jeg benyttet flere ulike spørsmål som alle er ment å skulle dekke ett tema. Det var derfor viktig at spørreskjemaets spørsmål og svaralternativer ble utformet med dette i bakhode. Undersøkelsene jeg har gjennomført har 88 spørsmål nettopp for å gi et godt grunnlag for å undersøke problemstillingen. For å få gode svar er utvalget av respondenter viktig, men også hvordan det ble sendt ut og påfølgende analyse er viktig. Dette vil jeg redegjøre for nærmere i påfølgende avsnitt.

3.2 Datainnsamling

Undersøkelsen er som nevnt sendt ut i to omganger, en gang i april 2017 og deretter i juni 2019, jeg benyttet meg av samme spørreskjema begge gangene for å ha et grunnlag for sammenlikning. Imidlertid er de innledende spørsmålene endret for å fange opp de strukturelle endringene som har skjedd. Dette gjelder spørsmål om respondentens politidistrikt (på grunn av endring i politidistriktene) og respondentens rolle ved operasjonssentralen, da det har kommet en ny stillingskode (oppdragsleder). Utover dette er undersøkelsene identiske.

3.3 Utforming av spørreskjemaet

En spørreundersøkelse har i liten grad mulighet for rettledning utover skreven tekst og det er derfor viktig at spørsmål og problemstillinger, med tilhørende svaralternativer er så klare som mulig (Elstad, 2010). Som ansatt i politiet og tidligere ved en operasjonssentral har jeg en forståelse for kontekst og oppgavens tema, og er kjent med hva som kan være meningsbærende spørsmål. Men det innebærer også at jeg tar med meg en del før-dommer inn

i oppgaven, noe som kan påvirke både hva jeg spør om og hva jeg ser etter i den senere analysen (Jacobsen, 2005).

Weick og Sutcliffe har i sin bok fra 2007 utarbeidet en rekke undersøkelser som kan gjennomføres for å undersøke om en organisasjon kan anses å være en høypålitelighetsorganisasjon, jeg har i min spørreundersøkelse trukket veksler på flere av disse. Jeg har også sett på PODs undersøkelse om kompetanse på operasjonssentralen (Politidirektoratet, 2013a). Ved at man tar utgangspunkt i eksisterende spørsmål som allerede er gjennomarbeidet kan bidra til å styrke gyldigheten av spørsmålene.

I undersøkelsene har jeg benyttet meg av ulike former for spørsmål og skalaer for svar, blant annet er det i undersøkelsen spørsmål om antall år i politiet, det er spørsmål om utdanning og det er påstander der svaret skal graderes (fra helt enig til helt uenig). For de fleste svaralternativene har jeg valgt å følge Johannessens (2009) anbefalte minimum, 5 verdier, da dette anses som tilstrekkelig for å besvare og nyansere respondentens svar. Dette sikrer også at variabelen kan behandles som en kontinuerlig variabel, noe som har betydning for den senere analysen av undersøkelsen (ibid.).

Jeg valgte videre å ikke tillate at spørsmål/påstander ble stående ubesvart, ved at respondentene fikk en feilmelding dersom ikke alle var besvart. For spørsmålsgruppe 2 valgte jeg å ikke ta med svaralternativet *vet ikke* selv om dette anbefales i metodelitteratur, da særlig når det kan tenkes at respondenter ikke vil være i stand til å svare på spørsmålet (A. Johannessen, 2009). Grunnen til dette er at jeg mener at respondentene er i stand til å svare på spørsmålene og at måleskalaen, som typisk går fra *helt enig* til *helt uenig*, dermed er dekkende/uttømmende. Johannessen (ibid.) mener at dersom man ikke har et slikt alternativ vil man risikere at spørsmålet ikke blir besvart. I etterkant ser jeg at enkelte av spørsmålene burde ha dette alternativet, slik som spørsmålene som går på læring, trening og øvelser. En gjennomgang av kommentarene viser nemlig at ansatte som kun går på bistanndliste har sin faste arbeidsplass på andre avdelinger og inngår i liten grad i gruppen som eventuelt får mulighet til å delta på dette.

Den siste delen av undersøkelsen omhandler operasjonsleder og er såkalte filterspørsmål som kun stilles til de som innledningsvis svarer at de er operasjonsleder. Ved å ha filterspørsmål unngår man at respondenter som ikke er ment å svare på spørsmålet gjør det, og i en elektronisk survey kan man legge inn en funksjon som gjør at kun de som svarer en bestemt ting får spørsmålet opp på skjermen (Elstad, 2010).

En trussel mot begrepsvaliditeten er at spørsmål blir misforstått, en annen at vi ikke klarer å operasjonalisere teoretiske begrep konkret nok. En måte å unngå dette på er å diskutere operasjonaliseringen med personer som har kunnskap på området vi skal undersøke. Etter å ha utformet spørreskjemaet i SurveyXact (politiets leverandør som jeg fikk tillatelse til å benytte meg av i studiesammenheng) sendte jeg derfor begge undersøkelsen til tre medarbeidere ved en operasjonssentral, både for teknisk testing og for testing av begreper brukt i undersøkelsen. Basert på tilbakemeldingene jeg fikk gjorde jeg ytterligere endringer på spørsmål og design, før jeg sendte ut undersøkelsen.

3.4 Undersøkelsens utvalg

At undersøkelsen måtte besvares av ansatte ved operasjonssentraler var klart. Jeg har valgt å gjennomføre undersøkelser på to ulike tidspunkt. Den første fant sted i april 2017 da politiet var i en innledende fase i Nærpolitireformen, når de gamle 27 politidistriktene fungerte som tidligere i en interimperiode, men underlagt de 12 nye politimestere. De nye politidistriktene, med tilhørende operasjonssentraler ble gradvis innført utover våren 2017 og frem til begynnelsen av 2018. Den siste av de nye operasjonssentralene ble driftsatt 25.04.2018.

Den første undersøkelsen gjelder derfor politidistrikt organisert etter den gamle politidistriktstrukturen. Den andre delen av undersøkelsen ble gjennomført i juni 2019, da operasjonssentralene var organisert i den nye politidistriktstrukturen med 12 politidistrikt.

Populasjonen jeg ønsket å undersøke var dermed alle ansatte ved de 27 (senere 12) operasjonssentralene i norsk politi. Da jeg skulle vurdere utvalgets størrelse var det viktig at respondentene skulle dekke alle typer stillingskategorier ved operasjonssentralene. I stedet for å sende ut undersøkelsen til samtlige ansatte ved alle politiets operasjonssentraler, populasjonen, foretok jeg i den første undersøkelsen et utvalg på samtlige ansatte ved fire mindre operasjonssentraler, og i den andre undersøkelsen ved to operasjonssentraler (sammenslått av de fire politidistriktene i den første undersøkelsen).

Tilgangen til disse operasjonssentralene var blant årsakene til at nettopp disse ble valgt, imidlertid er ikke dette nødvendigvis av bekvemmelighetshensyn. I forbindelse med nærpolitireformen var det mange som ønsker å forske på politiet, blant annet DIFI som har fått i oppdrag av Justis- og beredskapsdepartementet å evaluere nærpolitireformen (DIFI, 2017b). Dette innebærer at det på det tidspunktet den første undersøkelsen ble gjennomført, var flere spørreundersøkelser i omløp. Det var dermed ikke helt enkelt å gjennomføre undersøkelser i en organisasjon som var mettet på undersøkelser, noe som også den ene av de

to politimestrene påpekte da jeg fikk tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen. Den ene av de to politimestrene skriver i sin tillatelse³ til å gjennomføre denne at:

Det er et veldig høyt press på operasjonssentralen nå fra mange hold. Det vil være en frivillighet vedr besvarelsen og vi kan ikke gi pålegg til de ansatte om å besvare.

Også Per Øyvind Skogmo (2017) påpeker en slik ”tretthet” overfor undersøkelser i sin masteroppgave omhandlende politiet som lærende organisasjon. I hans undersøkelse er data ble innsamlet i politiet og i samme tidsrom som denne undersøkelsen. En for meg enklere tilgang på de nevnte fire (senere to) operasjonssentralene gjorde derfor at disse ble valgt.

Det at jeg kun har sendt spørreundersøkelsen til 4 av i alt 27 politidistrikt i den første undersøkelsen og 2 av i alt 12 i den andre, medfører at undersøkelsen har et skjevt utvalg, der jeg har utelukket landets øvrige operasjonssentraler og dermed kan miste verdifull informasjon. Fire politidistrikt (som senere ble til to), alle små og alle innenfor et område med liknende utfordringer sett opp i mot geografi og etnografi. Hadde undersøkelsen blitt sendt ut til større politidistrikt ville man kunne fått andre svar/verdier på spørsmålene.

3.4.1 Sammensetningen av utvalget

I den første undersøkelsen er det en noe ujevn fordeling av respondenter fra de fire politidistriktene, som vist i se Figur 4, der respondentene tilsatt i Politidistrikt4 utgjorde 42,9 % av undersøkelsens respondenter. Imidlertid har politidistrikt4 den klart høyeste andelen ansatte, hele 37 % av alle ansatte ved de fire operasjonssentralene jobber der, slik at skjevdelingen antas å ikke påvirke resultatet.

For den andre undersøkelsen har de to politidistriktene tilnærmet samme antall ansatte, henholdsvis 54,1 og 45,9 % av undersøkelsens totale antall. Likevel har Nyttpolitidistrikt2 i denne undersøkelsen (med færrest ansatte), likevel en noe høyere svarprosent.

3.4.2 Frafall

Som nevnt over var bruttoutvalget for den første undersøkelsen 108 respondenter, mens de som endte opp med å besvare undersøkelsen (nettoutvalget) var på 63. For undersøkelse to var tilsvarende tall 85, med et nettoutvalg på 47. Det er vanskelig å si noe om hvorfor noen ikke har besvart undersøkelsen, men siden jeg hadde oversikt over respondentene og deres

³ I e-post datert 3.10.2016

tilhørende politidistrikt, har jeg kunnet lage en enkel frafallsanalyse fra bruttoutvalg til faktisk utvalg, som vist i Figur 4.

Ut i fra tabellen kan vi se at det er et lite avvik på respondentenes tilhørighet til politidistrikt, særlig i den første undersøkelsen. Dette innebærer at resultat basert på distriktmessige forskjeller eventuelt må tolkes med forsiktighet.

Undersøkelse 1

Fordeling i bruttoutvalg (N=108)		Faktisk utvalg (N=63)*	
Politidistrikt1	20,4 %	Politidistrikt1	12,7 %
Politidistrikt2	20,4 %	Politidistrikt2	25,4 %
Politidistrikt3	22,2 %	Politidistrikt3	19,0 %
Politidistrikt4	37,0 %	Politidistrikt4	42,9 %

Undersøkelse 2

Fordeling i bruttoutvalg (N=85)		Faktisk utvalg (N=47)*	
Politidistrikt1	54,1 %	Politidistrikt 1	48,9 %
Politidistrikt2	45,9 %	Politidistrikt2	51,1 %

*=Inkludert de som falt fra underveis

Figur 4: Enkel frafallsanalyse fordelt på politidistrikt

3.4.3 Frafall underveis i undersøkelsene

I den første undersøkelsen var det seks som falt fra underveis i undersøkelsen. Halvparten falt fra på spørsmål 29 som er starten på en oppramsing av ulike påstander. De resterende tre falt fra ved hhv spørsmålene 9, 21 og 41, der de to sistnevnte begge er starten på en side med en rekke påstander. Det kan dermed tenkes at mengden spørsmål kunne virke avskrekkende, noe som er en vanlig årsak til frafall underveis (Jacobsen, 2005).

I undersøkelse nr. 2 var det imidlertid et større frafall (13 falt fra underveis). Dette kan komme av en oppdatering av politiets brannmurer mot slutten av innsamlingsperioden som medførte at siden til SurveyXact ble definert som en ukjent/uønsket side. Jeg fikk flere henvendelser om at undersøkelsen feilet underveis i spørreskjemaet – jeg fikk også noen henvendelser om at noen ikke fikk startet undersøkelsen i det hele tatt. Jeg sendte derfor en henvendelse til politiets ikt-tjenester (PIT) for å få siden godkjent igjen, for å bøte på dette forlenget jeg undersøkelsen noen dager i forhold til opprinnelig tidsskjema. På grunn av helg tok det flere dager å få rettet feilen og det er derfor grunn til å tro at flere ikke fikk besvart undersøkelsen av den grunn. Hele 10 av de 13 som falt fra gjorde dette ved spørsmål 21, og man kan anta at det var her undersøkelsen feilet. I den første undersøkelsen, med et frafall på 6 var frafallet mer spredt.

I begge undersøkelser fikk respondentene tilsendt spørreundersøkelsen adressert til sin jobbmail, det er derfor sannsynlig at respondentene besvarte undersøkelsen i arbeidstiden og at de som falt fra dermed kan ha blitt avbrutt av oppdrag underveis i besvarelsen. Det er imidlertid ingenting som tyder på at dette frafallet er systematisk og at det dermed påvirker undersøkelsens gyldighet.

3.5 Utsendelse

3.5.1 Undersøkelse 1

Etter å ha fått tillatelse fra politimestrene, kontaktet jeg lederne ved de fire operasjonssentralene og fikk tilsendt en liste over alle ansatte ved de respektive sentralene, totalt 108 ansatte. Jeg la så inn e-postadressene i SurveyXact og de fikk deretter tilsendt en lenke til den web-baserte spørreundersøkelsen. I oversendelsen ble det understreket at oppgaven er anonym og at koblingen mellom epostadresser og besvarelser vil slettes etter at datainnsamling er gjennomført og sensur foreligger. Det ble også gitt informasjon om at studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD), se vedlegg 1.

Etter henholdsvis 7 og 21 dager ble det sendt ut purring til de som ikke hadde svart. Undersøkelsen var åpen for besvarelser i 4 uker, til 30.04.2017. Årsaken til at jeg valgte å la den være åpen så lenge var den pågående reformen, undersøkelsen stengte bare en måned før de gamle operasjonssentralene skulle legges ned og den ble sendt ut midt i en periode preget av mye fravær på grunn av opplæring ved de nye operasjonssentralene.

3.5.2 Undersøkelse 2

Før jeg gjennomførte oppgavens andre undersøkelse, tok jeg kontakt med lederne ved de to nye operasjonssentralene og fikk tilsendt en oversikt over alle som var ansatt/hadde en rolle som ansatt ved operasjonssentralene. Som i den foregående undersøkelsen ble de ansatte informert om at studiet var meldt inn til personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD), se Vedlegg 2: Tilbakemelding fra NSD, Undersøkelse 2.

Informasjonen som fulgte undersøkelsen var noe endret i forhold til den første, for å være i tråd med den nye personvernloven.

Undersøkelsen ble sendt ut 11.06.2019. Det ble sendt ut en purring 18. juni og deretter 21. juni. I utgangspunktet skulle undersøkelsen avsluttes 24. juni (vel to ukers varighet), men på grunn av dataproblemene nevnt i 3.4.3 ble denne utsatt til 30.06.19, med ytterligere en purring 25. juni.

3.6 Svarprosent

I følge Johannessen (2009) er det vanlig med en svarprosent på mellom 30 og 40 i en spørreundersøkelse og at en svarprosent på over 50 % anses som tilfredsstillende. Dersom man ved den første undersøkelsen tar utgangspunkt i alle som fikk tilsendt undersøkelsen, det opprinnelige utvalget på 108 (bruttoutvalget) opp i mot de som besvarte undersøkelsen, det faktiske utvalget på 63 (nettoutvalg), ser vi at har denne undersøkelsen, U1 har en svarprosent på 58,3 % og et frafall på 41,7 % (45 respondenter). For den andre undersøkelsen, U2 vil tilsvarende tall være 85 (bruttoutvalg) og det faktiske utvalget er 47 (nettoutvalg), hvilket gir en svarprosent på 50,6 % og et frafall på 44,7 % (38 respondenter).

	Respondenter (N)	Besvarelser ⁴	Svarprosent	Frafall
Undersøkelse 1	108	63	58,3 %	45
Undersøkelse 2	85	47	50,6 %	38

Figur 5: Frafall for de to undersøkelsene

Man kan dermed hevde at begge spørreundersøkelser har en tilfredsstillende deltakelse, og at man har et tilstrekkelig grunnlag for å kunne utføre en sammenlikning mellom de to undersøkelsene.

3.7 Analyse av data

Måten en undersøkelse kodes og analyseres påvirker påliteligheten (Jacobsen, 2005). I denne undersøkelsen ble data fra spørreundersøkelsen eksportert fra programmet SurveyXact til CVS-format, som så ble lagt inn i og analysert i SPSS. Jeg måtte endre alle variabler da alt ble overført som nominale verdier. Videre måtte jeg skrive om alle spørsmålstekster og gi de mer meningsfulle navn. I dette arbeidet brukte jeg Johannessens bok *Introduksjon til SPSS* (2009) flittig, for å sikre at jeg kodet variablene rett. Underveis utførte jeg tester for å sikre at det ikke var feil i datagrunnlaget.

Datagrunnlaget som ble overført fra SurveyXact inneholdt alle som fikk tilsendt undersøkelsen, også de som ikke hadde aktivert undersøkelsen i det hele tatt. Disse har jeg valgt å fjerne fra datasettene, og de inngår dermed ikke i analysen. Frafallet underveis i oppgaven medførte at det manglet svar på deler av undersøkelsen. Jeg gikk inn i datasettet og kodet disse til 99.

⁴ Inkludert ufullstendige besvarelser der enkelte spørsmål ikke er besvart

De som ikke hadde besvart filterspørsmålet som kom opp for operasjonsledere og operatører som fungerte som operasjonsleder ved fravær (Spm84-Spm88), valgte jeg å kode til 999, dette for å kunne skille mellom de som har falt fra og de som ikke har fått opp spørsmålet. For øvrig var ikke ubesvarte spørsmål et stort problem, da det elektroniske spørreskjemaet var kodet slik at alle spørsmål måtte besvares før respondenten kunne gå videre i undersøkelsen (kommentarer var valgfritt).

I selve analysen av dataene har jeg foretatt enkle univariate og bivariate analyser, jeg har også kontrollert korrelering mellom enkelte av variablene. Det er ikke utført mer omfattende regresjonsanalyser av dataene, dette er en svakhet ved undersøkelsen og det kan ha medført at jeg ikke oppfatter interessante samvariasjoner. (Jacobsen, 2005) Undersøkelsene er beskrivende, og dessverre ikke egnet for omfattende statistiske analyser. En av grunnene er at undersøkelsen(e) innledningsvis var tiltenkt å skulle suppleres av intervju. Da intervjuer ble forkastet som metode, ble imidlertid ikke spørsmålene endret for å fange opp dette. Dette viser også noe av utfordringen ved kvantitative undersøkelser, da det ikke er mulig å gjøre endringer underveis i undersøkelsen. Analysen av datamaterialet ble gjort ved hjelp av statistikkprogrammet IBM SPSS. Enkelte sammenstillinger er gjort ved å overføre fra SPSS til Excel for videre bearbeiding. Jeg har også benyttet meg av SurveyXact for fremstillinger, da det etter min mening gir en bedre grafisk fremstilling og har et enklere brukergrensesnitt.

Opprinnelig var oppgaven tenkt å skulle avsluttes i 2017, og i skrivet som fulgte spørreundersøkelsen fremgikk det at alle opplysninger ville bli slettet i desember 2017. Da ferdigstillingen av oppgaven ble utsatt, ble ikke opplysningene slettet som opplyst i følgeskrivet. Da jeg valgte å gjenoppta oppgaven, ble jeg i samråd med NSD enige om at alle opplysninger fra den første oppgaven skulle slettes, da en videre bearbeidelse av disse dataene ville være i strid med det respondentene i den første undersøkelsen samtykket i. Jeg har dermed ikke kunnet utføre beregninger utover sammenlikning av de to undersøkelsene. Dette er en svakhet ved oppgaven. Sammenlikningen av undersøkelsene er gjort ved hjelp av tabeller laget i Excel.

3.8 Validitet og reliabilitet

Det er viktig å ha et kritisk blikk på måten man innhenter datamateriale og måten disse behandles. Dette innebærer at man må både se på forskningens validitet og dens reliabilitet.

Undersøkelsens validitet, eller gyldighet, sier noe om gyldigheten til resultatene og hvorvidt funnene er rett. Gyldigheten vurderes etter langs to hoveddimensjoner: Indre validitet og ytre validitet. (Jacobsen, 2005)

Indre validitet

Den indre validiteten handler om hvorvidt resultatene man kommer frem til er gyldige for det utvalg og det fenomen man har undersøkt (Jacobsen, 2005)

Spørreskjemaene er omfattende og består av totalt 88 spørsmål som skal dekke ulike deler av arbeidet ved en operasjonssentral, det er dermed preget av min kunnskap om feltet. Jeg kan derfor ikke utelukke at det er andre variabler som ville dekke fenomener bedre. Ukjente variabler kan spille en rolle, og andre forklaringer kan være mulige. Jeg argumenterer likevel for dette med henvisning til annen forskning og litteratur, noe som vil bidra til å styrke validiteten.

Sentralt for den indre validiteten er begrepsvaliditet, som innebærer at man faktisk måler det begrep man ønsker å måle, og at man operasjonaliserer begrepene godt nok gjennom spørsmålene som stilles. En trussel mot begrepsvaliditeten er at spørsmål blir misforstått, en annen at vi ikke klarer å operasjonalisere teoretiske begrep konkret nok (Jacobsen, 2005). Teorien om høypålitelighetsorganisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2007) dannet grunnlag for mange av spørsmålene mine. Da deres bok er på engelsk måtte jeg oversette begrep og spørsmål, dette kan ha skapt feilkilder dersom jeg ikke bruker dekkende ord og begrep på norsk. Jeg mener imidlertid at oversettelsene er gode nok og at dette ikke vil kunne påvirke resultatene i nevneverdig grad, all den tid det kun gjelder noen spørsmål.

Jeg har også sett hen til Politidirektoratets undersøkelse ”Kompetanse på operasjonssentralen” (Politidirektoratet, 2013a). Begge deler er med på å sikre at undersøkelsen har en god begrepsvaliditet, eller begrepsgyldighet. Videre hadde jeg også et pilotstudie der jeg fikk testet begrep og skjema opp i mot erfarne operatører ved en operasjonssentral. Dette er med på å sikre begrepsvaliditeten.

Ytre validitet

Ytre validitet handler om hvorvidt man, med bakgrunn i funnene fra undersøkelsen, kan generalisere fra utvalgt til populasjon (Jacobsen, 2005). I dette tilfellet; fra 4 operasjonssentraler til alle 27 for den første undersøkelsen og tilsvarende fra 2 til 12 i den andre. I utgangspunktet ønsker jeg imidlertid å se om det er forskjeller mellom de aktuelle

politidistriktene før og etter endringer knyttet til nærpelitireformen. Med det som bakteppe kan man hevde at også den ytre validiteten i undersøkelsen er tilfredsstillende.

Det å kun undersøke et utvalg av en populasjon er vanlig i undersøkelser, et slikt utvalget bør være representativt for den populasjonen man ønsker å undersøke. Denne undersøkelsen har imidlertid et skjevt utvalg i den forstand at den innledende undersøkelsens fire operasjonssentralene er av lik størrelse, med relativt lik bemanning og ganske like geografiske betingelser. Den andre undersøkelsens to politidistrikt har en mer ulik størrelse, men i landssammenheng anses de likevel som relativt små distrikt. Det innebærer at funn fra disse operasjonssentralene trolig ikke vil være gjeldende for andre, større operasjonssentraler. Med andre ord vil et skjevt utvalg innebærer at man skal være forsiktig med å generalisere fra utvalg (de jeg har spurt) til populasjon (alle ansatte ved alle operasjonssentraler).

Et annet moment som omhandler den ytre validiteten er størrelsen på utvalget. Skulle man ønske å generalisere ut i fra denne undersøkelsen vil utvalgets begrensede størrelse, med et bruttoutvalg på henholdsvis 108 og 85, og tilsvarende nettoutvalg på 63 og 47, gjøre at feilmarginene vil være høye. (Jacobsen, 2005) Imidlertid kan man hevde at de som jobber ved politiets operasjonssentraler har en ganske lik utdannings- og erfaringsbakgrunn. Videre er organiseringen av operasjonssentralene lik, da særlig etter nærpelitireformens strukturendringer ble innført. De store forskjellene typisk ligger i størrelse, oppdragsmengde og –belastning. På bakgrunn av dette kan man derfor hevde at det er mulig å generalisere til de mindre operasjonssentralene.

3.8.1 Reliabilitet

Man må også vurdere oppgavens reliabilitet, og med det menes hvorvidt man kan stole på resultatene som undersøkelsen gir. Det er mye som kan påvirke reliabiliteten, blant annet kan kontekst påvirke respondenten, med kontekst menes her tema, formulering av spørsmål og omstendighetene rundt selve utfyllingen av skjemaet. Som nevnt tidligere fikk respondentene tilsendt spørreundersøkelsen på jobbmail, det er derfor sannsynlig at respondentene besvarte undersøkelsen i arbeidstiden. Stress og tidsnød kan påvirke hvordan og hva som blir svart. I tillegg kan det tenkes at teamet som er på vakt diskuterer spørsmålene underveis og dermed påvirker hverandre (Jacobsen 2005). Også det faktum at de ansatte sto midt i en reform der flere ble sterkt berørt av endringene, ved at de måtte flytte/pendle eventuelt gå over i en annen stilling, kan tenkes å ha påvirket deres syn på operasjonssentralen og arbeidet der.

Nærpolitireformen kan også påvirke gyldigheten gjennom at driften ved operasjonssentralene var preget av reform. En respondent i den første undersøkelsen skriver følgende avslutningskommentar:

Siden det har vært ”unntakstilstand” på mange områder ifbm reformen, så er jeg ikke så sikker på at dagens situasjon beskriver hvordan vi har hatt det tidligere. Tror både paroler, opplæring, planverk, ledelse osv ”lider” av at vi snart er historie. Tidligere år har det vært mye mer fokus på disse tingene og erfaringsutveksling mm

Jeg kan heller ikke utelukke at enkelte har følt en viss forpliktelse til å besvare undersøkelsen, all den tid jeg selv er ansatt i etaten og henvendelsen ble sendt fra min jobbmail (@politiet.no). Jeg har imidlertid understreket, både i e-posten og på spørreundersøkelsens første side at deltakelse i undersøkelsen var frivillig, dette for å redusere et eventuelt tenkt press for å svare.

3.9 Etske betraktninger

Innen forskning er det en viktig forutsetning at deltakerne har gitt samtykke og at dette er et såkalt informert samtykke: Deltakeren skal vite hva han eller hun takker ja til. Et annet prinsipp som sikrer en etisk forskning er prinsippet om frivillighet – deltakeren skal vite at h*n kan trekke seg fra prosjektet uten å måtte oppgi grunn. (Fossheim, 2015) I oversendelsen av spørreundersøkelsen ble de ansatte informert om bakgrunnen for oppgaven og at deres svar ville bli anonymisert. Det ble også understreket at de når som helst kunne trekke seg og at undersøkelsen var innmeldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) – tilbakemeldingen fra NSD er for øvrig vedlagt oppgaven, se vedlegg 1 og 2. Korte trekk av denne informasjonen fremgikk i e-posten som ble sendt ut til de ansatte med lenke til undersøkelsen, og i sin helhet i undersøkelsens første side (se Vedlegg 3: Spørreundersøkelsen).

De to politimestrene ytret ikke ønske om at politidistriktene skulle anonymiserer. Jeg har likevel valgt å anonymisere dem, da jeg ikke anser dette å være relevant for oppgaven samt at dette vil bidra til ytterligere anonymisering av respondentene. Det at det er såpass få respondenter, vil kunne muliggjøre at man kan gjenkjenne enkelte basert på blant annet deres funksjon ved politidistriktene. Noe som også en av respondentene i den andre undersøkelsen kommenterte (ord i kursiv satt inn av oppgaveskriver):

Dersom det er meningen at denne undersøkelsen skal være anonym, så er de innledende spørsmålene om meg personlig svært avslørende på mange spørsmål idet mange av svarene mine kun gjelder (*meg*) og ingen andre. Jeg velger allikevel å svare, i det jeg åpent kan stå for svarene jeg har gitt og mener det er viktig å bidra til forskning.

3.10 Kontekst

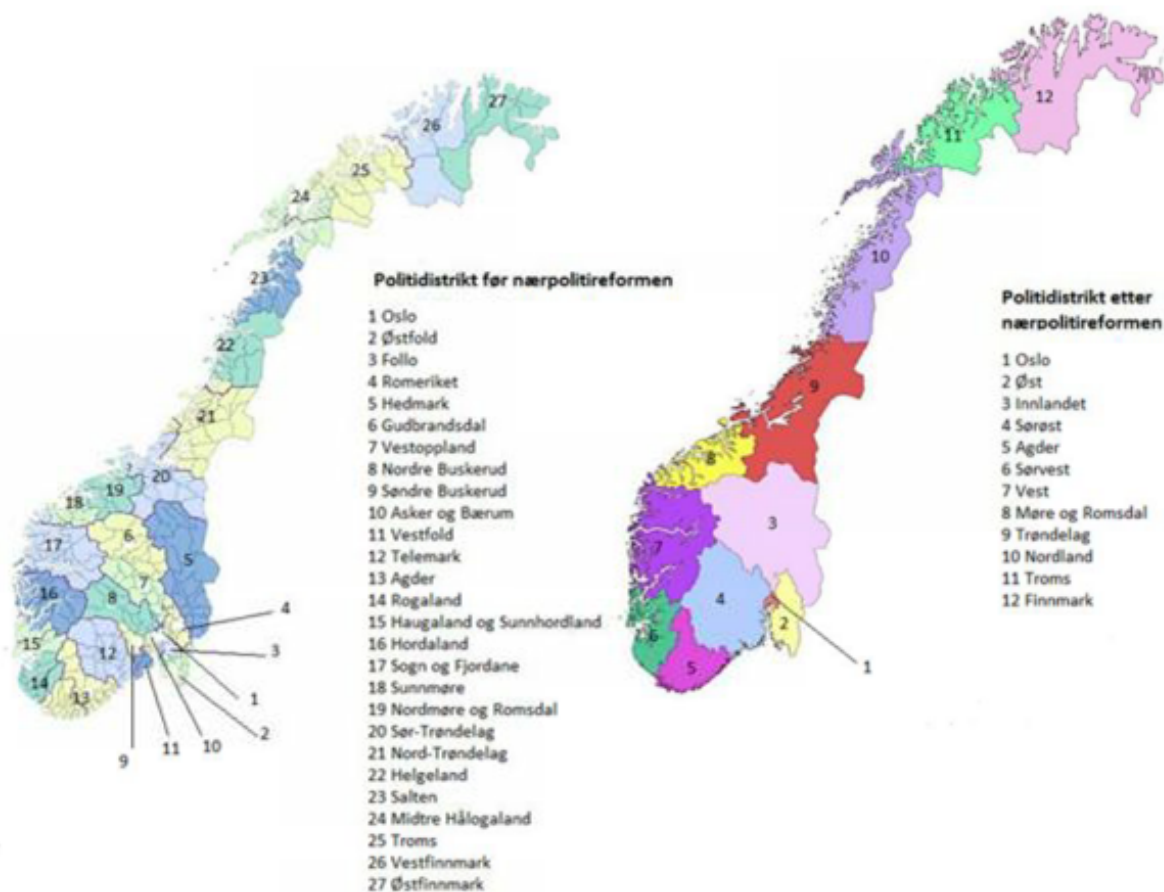
Jeg vil innledningsvis i kapitlet gjøre rede for oppgavens kontekst og det som anses som sekundærdata: Politiet og politiets operasjonssentral. Deretter vil jeg presentere de to undersøkelses operasjonssentraler. Siden nærpelitireformen utgjør et av premissene for oppgaven vil jeg også gjøre rede for denne. Til sist vil jeg gjøre rede for primærdataene i undersøkelsen: Spørreundersøkelsen.

3.10.1 Politiet

For å gi oppgaven et bakteppe skal jeg nå redegjøre for politiets organisering, dataene er i all hovedsak publisert av etaten selv og i all hovedsak har jeg sett hen til Politiets beredskapssystem del 1 [PBS1] som danner grunnlag for organiseringen av politiets beredskap (Politiet, 2011).

Om politiet i Norge

Politiet i Norge er i dag inndelt i 12 politidistrikt og 6 særorgan, ledet av Politidirektoratet [POD] og underlagt Justis- og beredskapsdepartementet. 1.1.2016 ble antall politidistrikt redusert fra 27 til 12 som et resultat av nærpelitireformen. Imidlertid opererte de gamle distriktene som før under en interimledelse i påvente av sammenslåing, nærmere beskrevet i avsnittet om Nærpelitireformen. Gammel og ny inndeling av politidistriktene fremgår i Figur 6.



Figur 6: Politidistriktene før og etter ny organisering etter nærpoltireformen (kilde: Politidirektoratet)

I Politilovens § 1 (1995) fremgår politiets ansvar:

Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig.

Politiet er dermed en sentral aktør i ivaretagelsen av samfunnets sikkerhet. Politiets kjerneoppgaver er å opprettholde orden, forebygge og forhindre straffbare handlinger, beskytte borgerne samt å etterforske og straffeforfølge lovbrudd. (St.meld. nr. 42, 2004-2005) For å håndheve oppgavene har politiet, som eneste myndighet i fredstid, rett og plikt til å benytte makt dersom nødvendig. Det at politiet har denne myndigheten til å utøve tvang, har en døgnkontinuerlig tjeneste og ressurstilgang gjør at politiet er ”den sentrale aktør i det daglige arbeidet for et trygt samfunn” (St.meld. nr. 42, 2004-2005).

Ledelses- og beslutningsnivåer

Politidistriktets operative virksomhet har formelt tre ledelses- og beslutningsnivåer:

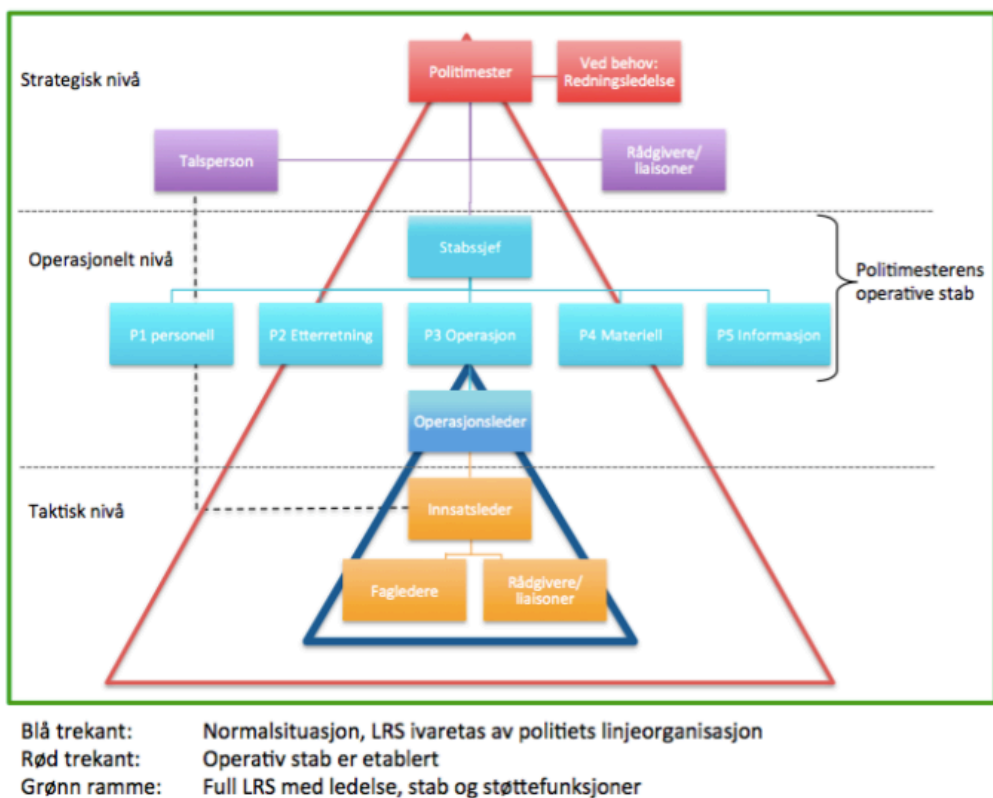
- Strategisk nivå (ledes av politimesteren)
- Operasjonelt nivå (ledes normalt av operasjonsleder, ved større hendelser av stabssjef)

- Taktisk nivå (ledes av innsatsleder)

På strategisk nivå fattes beslutninger for å prioritere og planlegge langsiktige mål og innsatser. På operasjonelt nivå fattes beslutninger som skal ivareta overgangen fra strategiske valg til konkrete tiltak, mens det på taktisk nivå fattes beslutninger som gjerne har et kortere tidsperspektiv. (Politidirektoratet, 2014)

Politimesteren representerer det strategiske nivået i et politidistrikt (Politiet, 2011). Det operasjonelle nivået fungerer som en kobling mellom det strategiske og det taktiske nivået og ledes i det daglige av operasjonsleder. For å kunne ivareta alle oppgaver ved operasjonssentralen er operasjonsleder gitt en rekke fullmakter og ordremyndighet (Politidirektoratet, 2013a). Under kriser og alvorlige hendelser organiserer politiets seg i en ledelse- og beslutningsstruktur som er ment å gjøre politiet i stand til å håndtere hendelsen. Dersom operasjonsleder vurderer hendelsen som så kritisk og ressurskrevende operasjonssentralen alene ikke kan håndtere den, vil han eller hun kontakte politimester med en anmodning om å sette stab (Hoel, Barland & Lillevik, 2019). En slik endring av ledelsesstrukturen for politiets operative arbeid gjøres for å sikre en effektiv ledelse og koordinering av ressursene. I disse tilfellene blir stabssjefen politidistriktets øverste leder på operasjonelt nivå, mens operasjonsleder fortsatt vil ha ansvar for kommunikasjon og koordinering med innsatsleder. (Politiet, 2011). Det taktiske nivået ledes av en innsatsleder som har ansvaret for å lede innsatsen i et definert område, enten et definert skade-/hendelsessted eller en spesifikk oppgave. Ved en hendelse er det det taktiske og det operasjonelle nivået som først og fremst responderer på hendelsen og iverksetter tiltak tilpasset den enkelte situasjon. (Pappas, 2017)

Denne inndelingen av ledelsesnivåer, samt stabens organisering fremgår i figuren under som også viser hvordan den lokale redningssentralen [LRS] ivaretas i politiet.



Figur 7: Politiets ulike ledelsesnivåer samt organiseringen av lokal redningsentral (LRS). Organiseringen av stab er lik uavhengig av om det er et redningsoppdrag eller ikke. Modell laget på bakgrunn av modeller hentet fra hhv NOU 2001:21 (s. 88) og Meld. St. 21 (2012-2013, s. 77)

3.10.2 Politiets operasjonssentral

Operasjonssentralen (OPS) er politidistriktets døgnbemannede ledelses- og koordineringssentral for både den planlagte og den hendelsesstyrte operative virksomhet, i det daglige og ved ekstraordinære hendelser. Gjennom prioritering av oppdrag, oppdragsbehandling og –avvikling styres patrulje og innsattpersonell. I tillegg er det OPS som besvarer politiets nødmeldetjeneste (112), samt andre henvendelser fra publikum (telefon 02800) og samvirkeaktørene. OPS sørger for rask og riktig hjelp i en nødsituasjon, ofte i tett samarbeid med de andre nødetatene brann og helse. (DIFI, 2019)

Operasjonssentralen omtales gjerne som politidistriktets hjerte. Ofte er det hit de første meldinger om en hendelse kommer og de innledende viktige beslutninger tas. (Heidenstrøm, 2015). Operasjonssentralen og den operative polititjenesten er i stor grad hendelsesstyrt og de ansatte har liten kontroll over vaktsettets arbeidsoppgaver. Enkelte dager er preget av rutinepregede oppdrag med lav kompleksitet, mens andre vakter kan ha krevende oppdrag som drap, ran og naturkatastrofer. I politiet, og ved operasjonssentralen, er planverk, rutiner og styring viktig, men også fleksibilitet og evne til improvisasjon er viktig for å kunne håndtere uventede hendelser (Lægneid, 2013).

Operasjonssentralens kjerneoppgaver er å håndtere oppdrag, gjennom samtale med innringer, registrering av oppdrag samt utkalling og koordinering av ressurser - både egne og andre. De ansatte ved operasjonssentralen må dermed håndtere og bearbeide informasjon, som ved alvorlige hendelser er tidskritisk. (Politihøgskolen, 2014). Operasjonssentralens oppgaver beskrives nærmere i PBSI , s. 110-111 (Politiet, 2011), blant oppgavene er å

- Ivareta borgernes trygghet og rettssikkerhet
- Vurdere behov for politiinnsats, prioritere oppdrag
- Lede og koordinere den samlede taktiske innsatsen
- Meldingsmottak fra befolkning/innringere, både vanlige anrop og nød anrop
- Besvare mediehenvendelser om pågående hendelser
- Ansvar for både planlagt og hendelsesstyrt politiinnsats
- Rådgi innsatspersonell
- Føre vaktjournal (PO)
- Når stab er satt, koordinere samarbeid med stab og lede innsatsen
- Ivareta distriktets funksjon som lokal redningssentral (LRS) inntil politimesterens stab er satt (se Figur 7)
- Ansvar for HMS-tiltak i alle hendelsesfaser.

Organisering av operasjonssentralene før nærpolitireformen

Organiseringen av operasjonssentralen kom på plass i forbindelse med reform 2000, der man gikk fra 54 til 27 politidistrikt. I stortingsmeldingen *Politireform 2000 Et tryggere samfunn* (St.meld. nr. 22, 2000-2001) beskrives kort operasjonssentralens oppgaver. Videre konstateres det at det skal være en operasjonssentral i hvert politidistrikt, at det er et skille mellom operasjonssentral og den enkelte driftsenhets ordinære publikumstjeneste, samt at den bør være lokalisert i nærheten av politimesteren. Utover dette ble organiseringen av operasjonssentralen overlatt til politidistriktenes ledelse (ibid). I kjølvannet av 22. juli 2011, kom det i 2012 et pålegg fra POD om minimumsbemanning på to personer, mens regjeringen tok til orde for en minimumsbemanning på to på mindre operasjonssentraler og tre på de større (Politidirektoratet, 2013a).

Det at det ikke var krav til en ensartet organisering av operasjonssentralene medførte at det var forskjeller mellom politidistriktene. I den senere tid har mange nærmet seg en mer lik løsning, særlig knyttet til de nye operasjonssentralene som har krav til organisering under en egen driftsenhet men også etter at Politiets beredskapssystem del I [PBS I] ble gitt ut i 2011 ga klarere retningslinjer for operasjonssentralens oppgaver (Politiet, 2011, s. 110-111).

Rammer og retningslinjers føringer for de nye operasjonssentralene

I Rammer og retningslinjers kapittel 3.2.11 (s. 64-67) beskrives operasjonssentralens funksjon, oppgaver, organisering og behov for samhandling beskrives. Blant annet fremgår det at operasjonssentralen skal holde oversikt over problemområder for å kunne iverksette tiltak og styre ressurser i henhold til disse. Slike oversikter er gjerne etterretningsrapporter som omhandler et område eller tema, såkalt grunnleggende etterretning, eller måletterretning som er ment for å gi beslutningsstøtte om prioritering av mål (Politidirektoratet, 2014).

Videre defineres og utdypes 7 roller ved operasjonssentralen som skal være på plass ved alle landets operasjonssentraler: Operasjonsleder, oppdragsleder og operatør, samt fag- og opplæringsansvarlig, fagleder samband, instruktør og leder ved funksjonen. De fire førstnevnte beskrives nærmere i Figur 8.

Rolle	Beskrivelse av rollen
Operasjonsleder	<ul style="list-style-type: none">- operasjonssentralens operative leder og øverste leder på operasjonelt nivå når stab ikke er satt.- ansvarlig for å konferere med stabssjef ved behov for faglig rådgivning- ansvarlig for å følge opp at styringssignaler fra overordnet nivå blir operasjonalisert og fulgt opp på en enhetlig måte.- ansvarlig for varslings- og bistandsanmodninger- ansvarlig for håndtering av media og for å informere befolkningen i.h.t. sentrale retningslinjer og lokale instruksjoner- ansvarlig for varsling av politimesteren ved behov for å sette stab
Oppdragsleder	<ul style="list-style-type: none">- skal lede og koordinere oppdrag etter føringer fra operasjonsleder (f.eks. enkeltoppdrag eller geografisk område)- sørge for å kvalitetssikre operatørens arbeid- sørge for god kommunikasjon med innsatsleder eller annen utpekt leder på taktisk nivå- sørge for god kommunikasjon og samarbeid med interne og eksterne samvirkeaktører- bistå operasjonsleder ved mediehåndtering- kunne overta rollen som operasjonsleder ved behov
Operatør	<ul style="list-style-type: none">- besvare alle henvendelser til operasjonssentralen og koordinere og gjennomføre oppdrag under ledelse av oppdragsleder og operasjonsleder- involvere nødvendig komplementær kompetanse i oppgaveutførelsen
Fag- og opplæringsansvarlig	<ul style="list-style-type: none">- følge opp fag og metode- delta i nasjonalt fagnettverk- legge til rette for kunnskapsbasert erfaringslæring- sørge for implementering av mønsterpraksis og følge opp sentrale krav og føringer- være kontaktledd mot HR for praktisk tilrettelegging for opplæring- er ansvarlig for å melde kompetansebehov til nærmeste leder

Figur 8: Roller og ansvar ved operasjonssentralen, fra Rammer og retningslinjer (POD, 2017 s. 66-67)

De nye operasjonssentralene er også tillagt en sentral rolle for å sikre at politidistriktet jobber kunnskapsbasert, dette innebærer en økt styring av patruljene for å sikre at politidistriktets ulike mål oppnås. (DIFI, 2019)

3.10.3 Krav til kompetanse for ansatte ved operasjonssentralen

Det var ved den første undersøkelsen ingen nasjonale krav til, eller standard for kompetanse utover et sertifiseringskurs for å betjente telefon- og sambandssentralene (ICCS) som styrer telefoni og samband (nødnett) (Politidirektoratet, 2013b). I en samtale med fagansvarlig utdanning operasjonssentral ved PHS, Dorthe Månsson (2019) fremgår det at det i forbindelse med reformen ble det imidlertid sendt ut såkalte arbeidspakker fra det nasjonale Prosjekt nye politidistrikt, der flere av disse gikk spesifikt på operasjonssentralen. Noen av arbeidspakkene omhandlet krav til operasjonssentralene som måtte være på plass før de nye operasjonssentralene kunne driftsettes. Andre igjen inneholdt opplæringspakker for de ansatte ved operasjonssentralene, totalt fire pakker for OP1 og OP2 (operatører) og OL1 og OL2 (operasjonsledere). Denne opplæringen forestås av godkjente instruktører som er ansatt i de enkelte politidistrikt, med utdanning fra PHS. Pakkene har imidlertid ikke blitt revidert sentralt siden de ble sendt ut, og eventuelle revisjoner må gjøres av det enkelte politidistrikt. En grunn til dette er at operasjonssentralene har ulike behov på bakgrunn av blant annet geografi, størrelse og ressurstilgang. I forbindelse med nærpolitireformen er det igangsatt et arbeid med å få på plass et sertifiseringssystem for de ansatte. (ibid) Dette er imidlertid ikke kommet på plass når denne oppgaven ferdigstilles. I rammer og retningslinjer fremgår det imidlertid en klar forventning om at operasjonssentralen skal være organisert slik at kompetanseutvikling blir ivarettatt, videre er en av rollene ved operasjonssentralen som beskrives en fag- og opplæringsansvarlig som skal følge opp fag og metode, legge til rette for erfaringslæring og sørge for implementering av mønsterpraksis (Politidirektoratet, 2017). POD bemerker videre at personell som går på bistanndlister, eller støttende tjenestelister, skal ”ha tilstrekkelig mengdetrening og delta på all pålagt kompetanseutvikling ved operasjonssentralen” (ibid, s. 65).

Politi­høgskolen [PHS] tilbyr for øvrig to studier knyttet til operasjonssentralens ansatte: Operasjonslederstudie og et studie for operatører. Det er ikke et krav at ansatte ved operasjonssentralene tar disse, men det er studier som kan søkes dersom politidistriktet og den ansatte selv ønsker og har anledning til dette.

Ansatte ved politiets operasjonssentraler er i de fleste tilfeller politiutdannende, kun enkelte operasjonssentraler⁵ har operatører med annen bakgrunn, såkalt sivile operatører. Dette

⁵ Begge operasjonssentralene i den andre undersøkelsen har sivile operatører

innebærer at de ansatte ved operasjonssentralen i stor grad er en homogen gruppe, der alle har samme utdanning (politihøgskolen) og i stor grad er formet av politiets praksis (Dagens perspektiv, 27. februar 2017).

3.10.4 Beskrivelse av operasjonssentralene i oppgavens utvalg

Der politidistriktene omtales, omtales politidistriktene i den første undersøkelsen (U1) som hhv Politidistrikt1, Politidistrikt2, Politidistrikt3 og Politidistrikt4. Tilsvarende omtales politidistriktene i den andre undersøkelsen (U2) som Nyttpolitidistrikt1 og Nyttpolitidistrikt2.

Undersøkelse 1

I den første undersøkelsens utvalg av fire operasjonssentraler, var organiseringen ulik. I Politidistrikt4 og i Politidistrikt2 var operasjonssentralen en del av ordensavdelingen ved politistasjonen der operasjonssentralen var lokalisert.

I Politidistrikt4 var det 6 fast ansatte operasjonsledere, 6 operatører og 9 arrestforvarere, der de sistnevnte også ivaretok arrest. I tillegg var det 19 personer på bistanstlister som tjenestegjorde i helger og ved behov.

Ved operasjonssentralen i Politidistrikt2 var det ansatt 9 operasjonsledere og 9 operatører, der operatørene også jobbet i patrulje dersom operasjonssentralen var tilstrekkelig bemannet. De hadde ikke en egen, fast bistanstliste, men ansatte fra ordensavdelingen (patruljen) som hadde opplæring ble tatt inn ved behov.

Både i Politidistrikt3 og Politidistrikt1 var operasjonssentralene organisert som en egen enhet, felles operativ enhet, og dermed mer i tråd med den modell som beskrives i Rammer og retningslinjer (Politidirektoratet, 2017). I Politidistrikt1 var det 12 operasjonsledere og 6 operatører, disse 6 var arrestforvarere og betjente også arresten ved politistasjonen der operasjonssentralen lå. I tillegg var det ca. 4 personer som var tilknyttet operasjonssentralen på bistanstliste. I Politidistrikt3 var det 9 operasjonsledere og 6 operatører som jobbet fulltid, i tillegg til 6 ansatte på faste bistanstlister. I tillegg var det personer som var tilknyttet operasjonssentralen gjennom såkalt planmessig tjeneste⁶.

<i>Tall fra 2017⁷</i>	Politidistrikt1	Politidistrikt2	Politidistrikt3	Politidistrikt4
Befolkningstall	CA 76 000	Ca. 84 000	CA 118 000	CA 127 000

⁶ Planlagt tjeneste under veiledning for å stimulere kompetanseutvikling innen flere tjenesteområder. Forbeholdt polititjenestepersoner

⁷ Kilde for befolkningstall er SSB, de øvrige er tall innhentet ved politidistriktene

Antall kommuner	16	12	22	17
Antall ansatte	CA 200	CA 260	CA 270	CA 320
Kommuner < 50.000		1		1
Tettsted over 15.000 ⁸	1 (18 685)	1 (40 705)	1 (20 953)	1 (38 980)

Figur 9: Tall fra de fire politidistriktene

I følge en rapport fra Statistisk sentralbyrå, SSB (2009) er det en klar sammenheng mellom hvor tett folk bor og omfanget av kriminalitet. Kommuner med mer enn 50.000 innbyggere har gjennomsnittlig mer en dobbelt så mange registrerte lovbrudd en små kommuner med mindre enn 5.000 innbyggere. Det er to slike kommuner i de fire omhandlede politidistriktene i denne oppgaven. Mer enn halvparten av alle innbyggerne i de to politidistriktene bor i disse byene. Politidistrikt3s befolkning, nest flest av de fire politidistriktene, er mer spredt utover hele politidistriktet. Dersom man ser på antall loggføringer og registrerte saker i politidistriktene, ser man at Politidistrikt4 har flest etterfulgt av Politidistrikt3. Dette til tross for at landsdelens nest største by ligger i gamle Politidistrikt2.

En oversikt over antall loggføringer i PO kan gi indikasjoner på arbeidspress ved operasjonssentralene, imidlertid er det forskjeller i hvordan man ved det enkelte politidistrikt har valgt å føre oppdrag i PO. Noen politidistrikt førte for eksempel vaktoppsett som eget oppdrag i PO, mens andre unnløt å gjøre dette. Når operasjonssentralens ansatte mottar henvendelser kodes oppdragene etter hva slags prioritet oppdraget skal gis. Det er fastsatt kriterier for hvordan disse skal vurderes. Oppdrag som er kodet som Alarm og Pri 1 er alvorlige hendelser, og det er også disse som er gjenstand for responstidskrav. Særlig forskjellen mellom Politidistrikt3 og Politidistrikt4, der Politidistrikt4 har flere oppdrag men likevel færre Alarm og Pri 1-opdrag, kan tyde på at det er forskjeller i måten operasjonssentralen prioriterer oppdragene, til tross for at prioriteringene skal gjøres etter en nasjonal standard.

Tall for 2016 ⁹	Politidistrikt1	Politidistrikt2	Politidistrikt3	Politidistrikt4
Antall oppdrag PO ¹⁰	11 786	13 158	15 681	18 936
Antall Alarm og Pri1	232	310	352	284
Antall registrerte saker	3 544	4 363	4 392	6 548
Antall SAR-opdrag	70	126	135	137

Figur 10: Antall oppdrag og saker ved de fire politidistriktene i undersøkelse 1

⁸ Tallene her viser til befolkningstetthet (tettsted) tall hentet fra SSB (per 01.01.2017)

⁹ Kilde: SAR-tall oppgitt av HRS og viser hendelser på land. Oppdrag i PO og prioriterte oppdrag: Hentet fra PAL for PO. Antall registrerte saker: Hentet fra PAL for Strasak.

¹⁰ Antallet er hentet fra operasjonssentralenes operasjon i PO, ikke de enkelte vaktregionenes operasjoner.

Antall registrerte saker henviser til antall registrerte straffesaker i det enkelte politidistrikt. Mens antall SAR-oppgaver henviser til antall redningsaksjoner der HRS og LRS har vært involvert.

Undersøkelse 2

I den andre undersøkelsen er de to operasjonssentralene organisert mer likt og i tråd med Rammer og retningslinjer, som en egen seksjon underlagt fellesenheten Felles operativ tjeneste (FOT). Denne organiseringen er lik for alle landets operasjonssentraler.

Begge de to politidistriktene i den andre undersøkelsene har en by med mer enn 50.000 innbyggere. Imidlertid har Nyttpolitidistrikt1 flere kommuner og flere innbyggere totalt sett. Som nevnt beskriver Statistisk sentralbyrå, SSB (2009) en klar sammenheng mellom hvor tett folk bor og omfanget av kriminalitet. Kommuner med mer enn 50.000 innbyggere har gjennomsnittlig mer en dobbelt så mange registrerte lovbrudd en små kommuner med mindre enn 5.000 innbyggere. Det er én slik kommune i hvert av de to politidistriktene i oppgavens andre undersøkelse.

Tall fra 2018 ¹¹	Nyttpolitidistrikt1	Nyttpolitidistrikt2
Befolkningstall	242 966	165 382
Antall kommuner	44	23
Antall ansatte	622	468
Kommuner < 50.000	1	1
Tettsted over 15.000 ¹²	2	2

Figur 11: Sentrale tall for de to politidistriktene i undersøkelse 2

Hver operasjonssentral har tre ulike funksjoner, i tråd med føringer fra Politidirektoratet (2017): Operasjonsleder, oppdragsleder og operatør. Antall ansatte ved operasjonssentraler er unntatt offentlighet, av hensyn til politiets operative virksomhet og organiseringen av denne (Trædal, 2017). Det fremgår imidlertid en form for minstebemanning på vakt i Rammer og retningslinjer (s. 65): ”I tillegg til operasjonsleder skal det være minst én oppdragsleder samt operatører i henhold til fastsatt bemanning”. Begge politidistrikt oppgir å ha personell som går på såkalte bistanstlister, det vil si at de jobber hovedsakelig ved en annen enhet og bistår ved operasjonssentralen for eksempel hver tredje helg.

¹¹ Kilde for befolkningstall er SSB, de øvrige er tall innhentet ved søk på politiet.no.

¹² Tallene her viser til befolkningstetthet (tettsted) tall hentet fra SSB (per 2018)

Tall for 2018	Nyttpolitidistrikt1	Nyttpolitidistrikt2
Antall oppdrag PO	43 054	30 518
Antall Alarm og Pri1	989	660
Antall registrerte saker	12 611	9 682
Antall SAR-oppdrag ¹³	375	156

Figur 12: Antall oppdrag og saker ved de to politidistriktene i undersøkelse 2

3.11 Spørreundersøkelsene

Der det er sammenfallende spørsmål med PODs rapport *Kompetanse på operasjonssentralen* (Politidirektoratet, 2013a), har jeg tatt med resultatet fra denne og sammenlignet de to undersøkelsene. Imidlertid har jeg ikke tilgang på datasettet fra POD og tar derfor utgangspunkt i tallene slik de fremgår i rapportens tekst. Etter råd fra NSD ble data fra den første undersøkelsen slettet. Dette da en videre bruk av dataene ville være i strid med det respondentene i den første undersøkelsen opprinnelig takket ja til, nemlig én undersøkelse og innen fristen jeg oppga i informasjonsskrivet som fulgte med undersøkelsen (Vedlegg 3: Spørreundersøkelsen). De to undersøkelsene er dermed analysert hver for seg, og presenteres sammen med enkle bivariate og univariate undersøkelser. Dette mener jeg likevel gir et godt bilde, da spørreundersøkelsen har en mer kvalitativt beskrivende form.

4 Funn fra datamaterialet - empiri

Jeg skal nå presentere empiri fra undersøkelsene, oppgavens primærdata hentet fra de to spørreundersøkelsene. Den første undersøkelsen omtales som U1 og den andre undersøkelsen som U2. Politidirektoratets undersøkelse (Politidirektoratet, 2013a) omtales der dette er aktuelt som PODs undersøkelse. Der politidistriktene omtales, omtales politidistriktene i den første undersøkelsen (U1) som hhv Politidistrikt1, Politidistrikt2, Politidistrikt3 og Politidistrikt4. Tilsvarende omtales politidistriktene i den andre undersøkelsen (U2) som Nyttpolitidistrikt1 og Nyttpolitidistrikt2.

Undersøkelse	Politidistrikt i undersøkelsen			
Undersøkelse 1 (U1)	Politidistrikt1	Politidistrikt2	Politidistrikt3	Politidistrikt4
Undersøkelse 2 (U2)	Nyttpolitidistrikt1	Nyttpolitidistrikt2		

Figur 13: Betegnelser for undersøkelsene og tilhørende politidistrikt

Ved henvisning til spørsmål vises det til spørsmålsnummer i undersøkelsene, disse fremgår i spørreundersøkelsen som er vedlagt (se vedlegg 2). I den videre presentasjonen av undersøkelsene har jeg valgt å dele inn spørsmålene etter temaene som omhandles oppgavens

¹³ Oppgitt av HRS, hendelser på land

delproblemstillinger: Organisering av operasjonssentralen, Kompetanse og opplæring, Planverk,

Øvelser og Erfaringslæring.

4.1 Organisering av operasjonssentralen

For å beskrive organiseringen av operasjonssentralen har jeg valgt å inndele dette etter temaene personell, team, arbeidsbelastning, oppdragsbehandling, strategisk styring, beslutningstaking og arbeidsmiljø.

4.1.1 Personellet ved operasjonssentralen

Følgende spørsmål fra undersøkelsen er relevant.

1	Hvilket kjønn har du
3	Funksjon (rolle)

Sammenlikner man de to undersøkelsene ser man at kvinneandelen er ganske lik (37 % i U1 og 34 % i U2). I PODs undersøkelse fra 2013 var tilsvarende tall 23 %. Det var imidlertid ingen kvinnelige operasjonsledere i oppgavens andre undersøkelse. På undersøkelsens tidspunkt var det ingen kvinnelige operasjonsledere¹⁴. Det har i ettertid blitt ansatt en kvinnelig operasjonsleder ved den ene av de to operasjonssentralene.

Funksjon * Kjønn (krystabell)	Undersøkelse 2 (2019)			Undersøkelse 1 (2017)			PODs undersøkelse (2013)		
	Kjønn		Total	Kjønn		Total	Kjønn		Total
	Kvinne	Mann		Kvinne	Mann		Kvinne	Mann	
Operasjonsleder	0	15	15	6	26	32	16	144	160
	0 %	100 %	100 %	19 %	81 %	100 %	10 %	90 %	100 %
Operatør (politi)	7	9	16	8	6	14	64	164	228
	44 %	56 %	100 %	57 %	43 %	100 %	28 %	72 %	100 %
Operatør (sivil)	3	3	6	7	5	12	17	8	25
	50 %	50 %	100 %	58 %	42 %	100 %	68 %	32 %	100 %
Operatør, fung. OL ved fravær (Oppdragsleder)	6	4	10	2	3	5	18	76	94
	60 %	40 %	100 %	40 %	60 %	100 %	19 %	81 %	100 %
Total	16	31	47	23	40	63	115	392	507
	34 %	66 %	100 %	37 %	63 %	100 %	23 %	77 %	100 %

Figur 14: Kjønnsmessig fordeling mellom oppgavens to undersøkelser samt PODs undersøkelse fra 2013

På den første undersøkelsen var hele 51 % av respondentene operasjonsledere, mens tilsvarende tall for den andre undersøkelsen var 32 %. Dette kan forklares med at det før omorganiseringen var et virkemiddel å lyse ut stillinger ved OPS i stillingskoden politioverbetjent (operasjonsleder) for å få kvalifiserte søkere. Tilsvarende tall fra PODs

¹⁴ Kommunikasjon med fag- og opplæringsansvarlige i de to politidistriktene i U2, 09.09.2019

undersøkelse var 32 %. Ved en av de fire operasjonssentralene i den første undersøkelsen var det for eksempel kun to operatørstillinger for polititjenestemenn, alle de øvrige politistillingene var operasjonsleder. Det er færre sivile operatører ved de nye operasjonssentralene, enn de gamle: Mens det i U1 var 22 % av respondentene som hadde sivil bakgrunn, hadde kun 13 % dette i U2. Ved PODs undersøkelse utgjorde sivile operatører 5 % av respondentene.

4.1.2 Team

Følgende spørsmål anses relevant for team

9	Team
---	------

Det er store forskjeller mellom undersøkelsene når det gjelder hvorvidt respondenten jobber i faste team. Det er en markant økning i faste team fra U1 til U2. Dersom man fordeler besvarelsene i U2 på distrikt, ser vi at det i Nyttpolitidistrikt2 er noe færre som jobber i faste team (79,2% mot 100% i Nyttpolitidistrikt1). Det var kun i Nyttpolitidistrikt2 det var respondenter som jobbet på bistanndlister eller delt stilling. De fleste av dem som svarte nei på spørsmålet i U2, 3 av i alt 5 respondenter, jobbet på bistanndliste eller bare delvis på operasjonssentralen.

Spm 9: Vi jobber i faste team på vår operasjonssentral	U1	U2
Ja, mer enn halvparten av vaktene mine er med samme person(er)	47 % (n=29)	89 % (n=42)
Nei, det er mer vilkårlig	53 % (n=33)	11 % (n=5)

Figur 15: Svarfordeling mellom U1 og U2 på spørsmål om man jobber i faste team

I U1 kommenterer flere som ikke jobber fulltid ved operasjonssentralen, der det fremgår at det er ulike personer på vakt fra gang til gang, en av respondentene i U1 skriver slik:

Jeg jobber bare med forskjellige OPL de gangene jeg er på OPS. Det går måneder mellom hver gang jeg møter de sammen. Det er fordi jeg jobber hver 4. helg og de hver 3. helg.

4.1.3 Arbeidsbelastning

Følgende spørsmål belyser respondentenes opplevde arbeidsbelastning:

31	Vi har sjelden større hendelser
65	Rom og anledning til å veilede publikum
68	Ansatte jobber ofte under sterkt press
70	Arbeidspress gjør at man kutter svinger
76	Vi har stort sett tilstrekkelig bemanning

Spm	Hos oss...		Helt enig		Litt enig		verken eller		Litt uenig		Helt uenig		N	%	gj.sn.
31	har vi sjelden større hendelser	U1	10	17 %	28	48 %	7	12 %	8	14 %	5	9 %	58	100 %	2,48
		U2	1	3 %	13	37 %	6	17 %	13	37 %	2	6 %	35	100 %	3,06
65	Jeg har rom og anledning til å veilede publikum frem til patruljen er på stedet	U1	11	19,3 %	24	42,1 %	9	15,8 %	11	19,3 %	2	3,5 %	57	100 %	2,46
		U2	9	25,7 %	13	37,1 %	6	17,1 %	7	20,0 %	0	0,0 %	35	100 %	2,31
68	Ansatte på vår operasjonssentral jobber ofte under sterkt press	U1	22	38,6 %	25	43,9 %	7	12,3 %	3	5,3 %	0	0,0 %	57	100 %	1,84
		U2	21	60,0 %	12	34,3 %	0	0,0 %	2	5,7 %	0	0,0 %	35	100 %	1,51
70	Arbeidspress gjør at man ofte "kutter noen svinger" for å få gjort jobben	U1	7	12,3 %	17	29,8 %	15	26,3 %	15	26,3 %	2	5,3 %	57	100 %	2,82
		U2	3	8,6 %	11	31,4 %	7	20,0 %	10	28,6 %	4	11,4 %	35	100 %	3,03
76	På vår Ops har vi stort sett tilstrekkelig bemanning	U1	2	3,5 %	6	10,5 %	6	10,5 %	23	40,4 %	20	35,1 %	57	100 %	3,93
		U2	0	0,0 %	6	17,1 %	3	8,6 %	17	48,6 %	9	25,7 %	35	100 %	3,83

Figur 16: Svarfordeling spørsmål knyttet til arbeidsbelastning. Gjennomsnittsvar vises ytterst til høyre

Respondentene i U2 opplever i større grad enn respondentene i U1 at de har store hendelser som drap, snøskred og liknende – hele 43 % er uenige i påstanden om at det sjelden er større hendelser, mot 23 % i U1. De opplever også at de ansatte jobber under sterkt press ved operasjonssentralen, 60% av respondentene i U2 er helt enige i påstanden, mot 38,6% i U1.

Spørsmål 65 omhandler hvorvidt det er rom og anledning til å veilede publikum frem til patruljen er på stedet. Det er ingen store forskjeller mellom de to undersøkelsene, men noe bedring i U2. Dette gir seg også uttrykk i noen av kommentarene i U2:

Ifm anledning til å veilede publikum varierer dette utfra bemanning og hvordan trykk vi har inn på OPS. Noen ganger har vi godt med tid til å veilede, og eventuelt avverge situasjoner uten å sende patruljer, mens andre ganger har vi så vidt kapasitet til å ta i mot meldingen.

I en annen kommentar, også fra U2, omtales særlig de lange avstandene som en utfordring opp i mot å ha innringer på tråden frem til patruljen er på stedet:

Det er såpass travelt at ofte må man avslutte samtaler man absolutt burde holde fram til patruljen kommer til stedet. Stor arbeidsbyrde samt lange kjøreavstander tilsier at man ikke bestandig klarer å holde melder på linjen.

I begge undersøkelser opplever respondentene at det ikke er tilstrekkelig bemanning ved operasjonssentralen. Gjennomsnittlig svar på påstanden om at det er tilstrekkelig bemanning er 3,93 i U1 og 3,83 i U2 (1 er helt enig og 5 er helt uenig) – det er dermed en liten bedring til U2 men like fullt er $\frac{3}{4}$ av respondentene uenige i at det er tilstrekkelig bemanning.

Respondentene oppgir videre at arbeidspresset innebærer at man kutter svinger, for eksempel ved at man hopper over handlinger for å få utført oppdraget, i begge undersøkelser oppgir 40 % av respondentene at dette skjer (42,1 % av respondentene i U1 og 40,0 % i U2).

4.1.4 Oppdragshåndtering

Følgende spørsmål anses som relevant for å beskrive oppdragshåndteringen ved operasjonssentralen:

32	Hos oss prioriterer de ansatte ulikt
33	Forventing om at jobben gjøres på bestemt måte
34	Hos oss påvirker vi aktivt patruljens oppdrag
57	I min jobb er lokalkunnskap viktig
60	Jeg har som regel god kontroll over oppdrag
83	Tilgang til et stort utvalg tilgjengelige ressurser
84	OL: Kvalitetssikring viktig del av jobben

Spørsmål 34 omhandler hvorvidt de ansatte på operasjonssentralen aktivt påvirker patruljens oppdragshåndtering. 85% av respondentene i U2 oppgir at de er helt eller litt enige i påstanden om at patruljens oppdragsløsning styres, mot tilsvarende 70% i U1. Spørsmål 84 er et filterspørsmål kun stilt til operasjonsledere og de som fungerer som operasjonsledere (oppdragsledere i U2). Her fremkommer det at 100 % av respondentene i U2 mener at dette er en viktig del av deres jobb, og tilsvarende 97,1 % i U1.

Spm	Hos oss...		Helt enig	Litt enig	verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	%	gj.sn.
32	...prioriteres oppdrag ulikt	U1	10 17 %	30 52 %	9 16 %	9 16 %	0 0 %	58	100 %	2,29
		U2	5 14 %	20 57 %	7 20 %	3 9 %	0 0 %	35	100 %	2,23
33	forventes det at jobben gjøres på en bestemt måte	U1	9 16 %	19 33 %	23 40 %	6 10 %	1 2 %	58	100 %	2,50
		U2	9 26 %	12 34 %	7 20 %	6 17 %	1 3 %	35	100 %	2,27
34	påvirker vi aktivt måten patruljen løser sitt oppdrag	U1	10 17 %	31 53 %	13 22 %	3 5 %	1 2 %	58	100 %	2,21
		U2	11 31 %	19 54 %	3 9 %	2 6 %	0 0 %	35	100 %	1,89
57	I min jobb er lokalkunnskap viktig	U1	29 50,9 %	22 38,6 %	4 7,0 %	2 3,5 %	0 0,0 %	57	100 %	1,63
		U2	19 54,3 %	11 31,4 %	3 8,6 %	0 0,0 %	2 5,7 %	35	100 %	1,71
60	Jeg har som regel god kontroll over min oppgaveløsning	U1	24 42,1 %	30 52,6 %	2 3,5 %	1 1,8 %	0 0,0 %	57	100 %	1,65
		U2	18 51,4 %	17 48,6 %	0 0,0 %	0 0,0 %	0 0,0 %	35	100 %	1,49
83	..har vi tilgang til et stort utvalg tilgjengelige ressurser som kan	U1	4 7,0 %	14 24,6 %	8 14,0 %	12 21,1 %	19 33,3 %	57	100 %	3,49
		U2	5 14,3 %	9 25,7 %	2 5,7 %	11 31,4 %	8 22,9 %	35	100 %	3,23
84	A (...) Kvalitetssikre innsatspersonellens arbeid er en viktig del av min jobb	U1	23 65,7 %	11 31,4 %	1 2,9 %	0 0,0 %	0 0,0 %	35	100 %	1,37
		U2	17 85,0 %	3 15,0 %	0 0,0 %	0 0,0 %	0 0,0 %	20	100 %	1,15

Figur 17: Oppdragshåndtering – svarfordeling. Observert gjennomsnitt vises ytterst til høyre

Flere respondenter i U2 mener at det er en forventning om en bestemt måte å løse arbeidsoppgavene på, 60% er helt eller litt enige i denne påstanden i U2 mot tilsvarende 49% i U1. Imidlertid ser vi samtidig at 20% av respondentene i U2 er uenige i påstanden.

De nye operasjonssentralene har fått et betydelig større geografisk område å styre. Imidlertid oppleves lokalkunnskap som viktig av respondentene i begge undersøkelser, også den som er gjennomført etter reformen trådte i kraft: 90 % er enige i at lokalkunnskap er viktig i U1, og tilsvarende 86 % i U2.

4.1.5 Strategisk styring

Følgende spørsmål anses relevant for strategisk styring ved operasjonssentralen:

35	Mellom hendelsesstyrte oppdrag har jeg fokus på å styre patruljen iht politidistriktets satsningsområder
36	Hos oss har vi god kjennskap til politidistriktets satsningsområder
39	Hos oss har vi god oversikt over kriminalitetsbildet i politidistriktet
40	Hos oss gjennomgår vi etterretningsrapporter og –analyser systematisk
78	Vi jobber etter samme mål som patruljen

Når det gjelder hvorvidt patruljen styres utenom de hendelsesstyrte oppdragene er det ingen markant forskjell mellom de to undersøkelsene, snarere kan det synes som at de nye operasjonssentralene i noe mindre grad styrer patruljene.

Spm	Hos oss...	Helt enig		Litt enig		verken eller		Litt uenig		Helt uenig		N	%	gj.sn.	
35	styes patruljen iht politi-distriktets satsningsområder	U1	6	10%	13	22%	17	29%	16	28%	6	10%	58	100%	3,05
		U2	1	3%	9	26%	9	26%	9	26%	7	20%	35	100%	3,34
36	har vi god kjennskap til politi-distriktets satsningsområder	U1	10	17%	18	31%	18	31%	10	17%	2	3%	58	100%	2,59
		U2	3	9%	15	43%	10	29%	4	11%	3	9%	35	101%	2,69
39	har vi god oversikt over kriminalitetsbildet i politidistriktet	U1	14	24%	29	50%	12	21%	3	5%	0	0%	58	100%	2,07
		U2	10	29%	14	40%	6	17%	4	11%	1	3%	35	100%	2,20
40	gjennomgår vi etterretnings-rapporter og -analyser systematisk	U1	0	0%	8	14%	12	21%	22	38%	16	28%	58	100%	3,79
		U2	0	0%	4	11%	13	37%	10	29%	8	23%	35	100%	3,63
78	.vi jobber mot de samme overordnede målene som patruljene ute	U1	7	12,3%	12	21,1%	23	40,4%	14	24,6%	1	1,8%	57	100%	2,82
		U2	6	17,1%	17	48,6%	11	31,4%	1	2,9%	0	0,0%	35	100%	2,20

Figur 18: Strategisk styring - svarfordeling. Helt enig (5) til helt uenig (1). Observert gjennomsnitt vises til høyre

På besvarelsen av spørsmål 78 ser vi at respondentene i U2 opplever i større grad enn respondentene i U1 å jobbe mot de samme overordnede målene som patruljen, med et gjennomsnittlig svar på 2,2 (U2) og 2,82 (U1). Flere av spørsmålene omhandler kriminalitetsbildet og problemområder/utfordringer i politidistriktet tilkjennegitt i etterretningsrapporter, nærmere bestemt spørsmålene 36, 39 og 40. Det er liten forskjell mellom svarene i de to undersøkelsene når det gjelder kjennskap til politidistriktets satsningsområder, der om lag halvparten av respondentene i begge undersøkelsene er helt eller litt enige i at de har kjennskap til disse. Rundt 70 prosent (noe mer i U1) er enige i påstanden om at man har god oversikt over kriminalitetsbildet i politidistriktet, imidlertid ser vi at etterretningsanalyser ikke gjennomgås i stor grad. Bare 11% i U2 er helt eller litt enige i at dette gjøres, mot 14% i U1 – det er imidlertid større forskjell mellom undersøkelsene blant de som er helt eller litt uenige (altså at det *ikke* gjøres). 66% av respondentene i U1 og 52% i U2, noe som også gjenspeiles i det observerte gjennomsnittet: 3,79 i U1 og 3,63 i U2. Hvorvidt dette har sammenheng med at det i liten grad utarbeides etterretningsanalyser eller om det kommer av at operasjonssentralen ikke får kjennskap om disse, vites ikke.

Spørsmål 78 omhandler hvorvidt de ansatte på operasjonssentralen jobber etter de samme overordnede målene som patruljene, det er større enighet blant respondentene i U2 om dette enn i U1. Gjennomsnittsvaret ligger på 2,2, altså litt enig. Dersom vi sammenlikner dette med

svarene på spørsmålene 35 og 36, ser vi at selv om respondentene i U2 mener at de jobber etter de samme målene som patruljene, har de i mindre grad kjennskap til satsningsområdene i politidistriktet og i liten grad styrer politipatruljene etter disse.

Sammenlikning 78-35-36

Spm	Påstand		Helt enig	Litt enig	verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	%	gj.sn.
78	..opplever vi at vi jobber etter de samme overordnede målene som patruljene ute	U1	7 12,3 %	12 21,1 %	23 40,4 %	14 24,6 %	1 1,8 %	57	100 %	2,82
		U2	6 17,1 %	17 48,6 %	11 31,4 %	1 2,9 %	0 0,0 %	35	100 %	2,20
35	styes patruljen iht politi-distriktets satsningsområder	U1	6 10,3 %	13 22 %	17 29,3 %	16 27,6 %	6 10,3 %	58	100 %	3,05
		U2	1 3,0 %	9 26 %	9 25,7 %	9 25,7 %	7 20,0 %	35	100 %	3,34
36	har vi god kjennskap til politi-distriktets satsningsområder	U1	10 17,0 %	18 31 %	18 31,0 %	10 17,2 %	2 3,4 %	58	100 %	2,59
		U2	3 8,6 %	15 43 %	10 28,6 %	4 11,4 %	3 8,6 %	35	100 %	2,69

Figur 19: Sammenlikning av spørsmålene 35, 36 og 78

4.1.6 Beslutningstaking

Spørsmålene i oversikten under er knyttet til beslutningstaking på operasjonssentralen, svarfordelingen vises i Figur 20.

37	Økonomiske forhold påvirker prioriteringene som gjøres ved operasjonssentralen (for eksempel bruk av overtid)
38	Hos oss har de ansatte anledning til selv å løse de fleste hendelser uten å måtte innhente tillatelse/varsle overordnet
48	Ansatte oppfordres til å uttrykke ulike syn på oppdragsløsning
49	Hos oss oppfordres det til å sette spørsmålstegn ved etablerte sannheter (tiltakskort, rutiner, uskrevne regler mv)
77	OL har mulighet til å trekke seg tilbake for å gjøre vurderinger
79	Anerkjennes ekspertise fremfor rang
80	Det er de best kvalifiserte fatter beslutningen, ikke nødvendigvis den med høyest rang
82	Skjer det noe får vi lett kontakt med en beslutningsmyndighet
86	OL: Jeg har noen jeg kan diskutere faglige problemstillinger med
88	OL: Jeg har de nødvendige fullmakter til å løse problemer når de oppstår

Spm	Påstand		Helt enig	Litt enig	verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	%	gj.sn.
37	Økonomien påvirker prioriteringene som gjøres	U1	20 35 %	19 33 %	8 14 %	8 14 %	3 5 %	58	101 %	2,22
		U2	16 46 %	12 34 %	4 11 %	3 9 %	0 0 %	35	100 %	1,83
38	har man anledning til å løse de fleste hendelser uten å måtte varsle overordnet	U1	9 16 %	26 45 %	17 29 %	5 9 %	1 2 %	58	100 %	2,36
		U2	7 20 %	18 51 %	6 17 %	4 11 %	0 0 %	35	100 %	2,20
77	Operasjonsleder har mulighet til å trekke seg tilbake for å gjøre vurderinger	U1	0 0,0 %	1 1,8 %	1 1,8 %	23 40,4 %	32 56,1 %	57	100 %	4,51
		U2	4 11,4 %	14 40,0 %	2 5,7 %	13 37,1 %	2 5,7 %	35	100 %	2,86
79	På vår ops anerkjennes ekspertise og erfaring fremfor hierarkisk rang	U1	6 10,5 %	26 45,6 %	12 21,1 %	12 21,1 %	1 1,8 %	57	100 %	2,58
		U2	7 20,0 %	19 54,3 %	5 14,3 %	3 8,6 %	1 2,9 %	35	100 %	2,20
80	På vår ops det de som er best kvalifisert som fatter beslutningen, ikke den med høyest rang	U1	3 5,3 %	23 40,4 %	14 24,6 %	14 24,6 %	3 5,3 %	57	100 %	2,84
		U2	4 11,4 %	11 31,4 %	5 14,3 %	10 28,6 %	5 14,3 %	35	100 %	3,03
82	..dersom noe skjer får vi lett kontakt med en beslutningsmyndighet	U1	12 21,1 %	31 54,4 %	9 15,8 %	3 5,3 %	2 3,5 %	57	100 %	2,16
		U2	10 28,6 %	22 62,9 %	1 2,9 %	1 2,9 %	1 2,9 %	35	100 %	1,89
86	Jeg har noen jeg kan diskutere faglige problemstillinger knyttet til oppdragsløsningen	U1	8 22,9 %	15 42,9 %	6 17,1 %	5 14,3 %	1 2,9 %	35	100 %	2,31
		U2	13 65,0 %	6 30,0 %	1 5,0 %	0 0,0 %	0 0,0 %	20	100 %	1,40
88	Jeg har de nødvendige fullmakter til å løse problemer når de skjer	U1	22 62,9 %	9 25,7 %	3 8,6 %	0 0,0 %	1 2,9 %	35	100 %	1,54
		U2	15 75,0 %	4 20,0 %	0 0,0 %	1 5,0 %	0 0,0 %	20	100 %	1,35

Figur 20: Svarfordeling knyttet til spørsmål omhandlende beslutningstaking. (1 = helt enig, 5 = helt uenig)

Når det gjelder økonomi oppgis dette å styre oppdragsbehandlingen i begge undersøkelser. Hele 80% av respondentene er helt eller litt enige i denne påstanden i U2, mot 68% i U1.

Tilsvarende ser vi at 9% i U2 er *uenige* i dette, mot 19% i U1. Det kan dermed synes som at økonomi er en faktor som påvirker operasjonssentralens håndtering av hendelser.

To av spørsmålene som skiller seg fra de andre ved at det er færre som er enige i påstanden, nemlig påstanden om operasjonsleders mulighet til å trekke seg tilbake for å gjøre vurderinger (spørsmål 77) og påstanden om at det er den best kvalifiserte som fatter beslutninger (spørsmål 80). For førstnevnte er det store forskjeller mellom de to undersøkelsene, der 1,8% av respondentene i U1 er enige i påstanden mot tilsvarende 51,4% i U2. Gjennomsnittsverdi på svar er henholdsvis 4,51 (U1), altså et sted mellom litt og helt uenig, og 2,86 i U2. Det er imidlertid ikke et helt uventet resultat, all den tid rollen som operasjonsleder har blitt mer rendyrket og bemanningen økt slik at det ikke lenger kan være bare en operasjonsleder og en operatør på jobb. For sistnevnte, påstanden om at det er den som er best kvalifisert som fatter beslutninger ser man at det er flere som er uenige i denne påstanden i U2 (42,9 %) enn i U1 (29,9 %).

I undersøkelsens spørsmål 38 er påstanden at man har anledning til å løse de fleste hendelser uten å måtte innhente tillatelse eller varsle overordnet. Det er liten forskjell på de to undersøkelsene. Dersom man imidlertid krysser denne påstanden med respondentenes roller ved operasjonssentralen, vist i Figur 21, er operatører som fungerer som operasjonsleder/oppdragsleder i større grad uenige i denne påstanden enn de tre øvrige stillingskategoriene. I U1 er gjennomsnittsvaret 3,20 for denne kategorien, mot operasjonsledere som har et gjennomsnittsvar på 2,20. 1 er helt enig og 5 er helt uenig. Tilsvarende tall for U2 er 2,71 og 2,08.

Inndelt etter funksjon		Observert minimum	Observert maksimum	Gj.snitt	n
Operasjonsleder	U1	1	4	2,20	30
	U2	1	4	2,08	13
Oppdragsleder*	U1	2	5	3,20	5
	U2	2	4	2,71	7
Operatør (politi)	U1	2	4	3,54	13
	U2	1	4	2,08	12
Operatør (sivil)	U1	1	3	2,20	10
	U2	2	2	2,00	3

Figur 21: Spm 38 inndelt etter funksjon på operasjonssentralen, vist som gjennomsnitt.

4.1.7 Arbeidsmiljø

Spørsmålene i oversikten under omhandler arbeidsmiljøet på operasjonssentralen og inneholder en rekke påstander som respondenten måtte ta stilling til. Svarfordelingen er vist under i Figur 22.

46	Vi kan snakke med vår(e) overordnede om problemer eller situasjoner som har oppstått
69	Min overordnede hjelper til når det trengs
72	Ansatte stoler på hverandre
73	Jeg opplever støtte og forståelse hos nærmeste overordnede
74	Ledere forskjellsbehandler ansatte
75	Ansatte respekterer hverandres jobb/funksjon

Spm	Påstand		Helt enig	Litt enig	verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	%	gj.sn.					
46	Vi kan snakke med vår(e) overordnede om problemer eller situasjoner som har oppstått	U1	25	44 %	16	28 %	9	16 %	5	9 %	2	4 %	57	100 %	2,00
		U2	25	71 %	9	26 %	0	0 %	0	0 %	1	3 %	35	100 %	1,37
69	Min nærmeste overordnede hjelper til når det trengs	U1	15	26,3 %	19	33,3 %	7	12,3 %	8	14,0 %	8	14,0 %	57	100 %	2,56
		U2	23	65,7 %	8	22,9 %	2	5,7 %	1	2,9 %	1	2,9 %	35	100 %	1,54
72	Ansatte stoler på hverandre	U1	21	36,8 %	27	47,4 %	9	15,8 %	0	0,0 %	0	0,0 %	57	100 %	1,79
		U2	17	48,6 %	17	48,6 %	0	0,0 %	1	2,9 %	0	0,0 %	35	100 %	1,57
73	Jeg opplever støtte og forståelse hos min nærmeste overordnede	U1	17	29,8 %	22	38,6 %	11	19,3 %	3	5,3 %	4	7,0 %	57	100 %	2,21
		U2	22	62,9 %	12	34,3 %	1	2,9 %	0	0,0 %	0	0,0 %	35	100 %	1,40
74	Ledere hos oss forskjellsbehandler ansatte	U1	8	14,0 %	7	12,3 %	26	45,6 %	9	15,8 %	7	12,3 %	57	100 %	3,00
		U2	1	2,9 %	5	14,3 %	4	11,4 %	10	28,6 %	15	42,9 %	35	100 %	3,94
75	Ansatte respekterer hverandres jobb/funksjon	U1	18	31,6 %	25	43,9 %	9	15,8 %	5	8,8 %	0	0,0 %	57	100 %	2,02
		U2	18	51,4 %	15	42,9 %	0	0,0 %	2	5,7 %	0	0,0 %	35	100 %	1,60

Figur 22: Svarfordeling for arbeidsmiljøet ved operasjonssentralen, gjennomsnitt fremgår til høyre i tabellen. Helt enig er 1 og helt uenig er 5.

Vi ser at respondentene i U2 opplever en betydelig bedring i at nærmeste overordnede hjelper til når det trengs. Hele 65,7% er helt enige i påstanden i U2, mot 26,3% i U1. Også opplevelsen av støtte og forståelse fra nærmeste ledelse har forbedret seg, med et gjennomsnittssvar på henholdsvis 1,4 (U2) og 2,21 (U1). Spørsmål 46 omhandler hvorvidt respondenten kan snakke med sine overordnede om problemer og situasjoner som har oppstått. Også her ser vi en bedring fra den første undersøkelsen, der 72 % er enige (helt eller litt), til den andre undersøkelsen der 97% av respondentene i U2 er enige. Gjennomsnittsbesvarelsen for spørsmålet er henholdsvis 1,37 (U2) og 2,00 (U1). De ansatte opplever også i mindre grad at ledelsen forskjellsbehandler de ansatte i U2.

Det var anledning for respondentene å kommentere spørsmålene omhandler arbeidsmiljø, en av respondentene i U2 kommenterer følgende:

Internt er det nok gjensidig respekt, men innad i distriktet er det ikke voldsom respekt for jobben som gjøres, og mener vi er alt for mange. Det viser manglende innsikt i både hva jobben her består av, og det viser at de absolutt ikke har lest PBS.

4.2 Kompetanse og opplæring

Kompetanse og opplæring inndeles i temaene kompetanse gjennom erfaring fra operasjonssentralen, opplæring av nyansatte og opplevd kompetanse.

4.2.1 Kompetanse gjennom erfaring fra operasjonssentralen

4	Hvor ofte jobber du på operasjonssentralen?
6	Hvor lenge har du jobbet ved operasjonssentralen?
7	Når gikk du ut av politi(høg)skolen? (<i>filter</i>)
8	Studier/kurs

Det er tydelige forskjeller mellom de to undersøkelsene når det gjelder hvor ofte man jobber ved operasjonssentralen. Andelen som jobber fulltid ved operasjonssentralen har økt fra 65 % til 89 %, og andelen som jobber på bistandsliste har sunket fra 17 % til 6 %.

Gjennomsnittlig fartstid ved operasjonssentralen har sunket noe (fra 4,2 år til 3,9 år), og blant politiutdannet personell har gjennomsnittlig avgangår ved PHS gått fra 2000 (U1) til 2006 (U2), med observert minimum på hhv 1978 (U1) og 1987 (U2). I U1 hadde 44 % av respondentene mer enn 6 års tjeneste ved operasjonssentralen, mens tilsvarende tall for U2 var 32 %. Dette kan ha en sammenheng med at mange gikk av med pensjon når de nye operasjonssentralene ble satt i drift – ved flere av operasjonssentralen tok man i bruk intensivavtaler for å få ansatte til å sitte lenger i stillingen for å sikre driften av de gamle operasjonssentralene.

4.2.2 Kompetanse gjennom utdanning

I spørsmål 8 bes respondentene oppgi utdanning. Utdanning som respondentene oppgir i de to undersøkelsene fordeler seg ganske likt. Imidlertid skiller de to PHS-studiene som retter seg spesifikt mot operasjonssentralens medarbeidere: Funksjonsrettet ledelse for operasjonsledere og Utdanning av operatører på politiets operasjonssentraler. I tabellen under fremgår andelen ansatte som har deltatt ved disse utdanningene i de to undersøkelsene, med en økning fra U1 til U2.

Studie	U1	U2
Funksjonsrettet ledelse for operasjonsledere	17,7 % (n=11)	25,5 % (n=12)
Utdanning av operatører på politiets operasjonssentraler	17,7 % (n=11)	40,4 % (n=19)

Figur 23: Oversikt over ansatte med utdanning rettet spesifikt mot operasjonssentralen (PHS-studier)

Tallene viser en økning i andelen ansatte i U2 som har gjennomført denne utdannelsen.

4.2.3 Opplæring av nyansatte

10	Fast opplegg for opplæring av nye ansatte
11	Veiledningsperiode for nyansatte, f.eks. fadderordning

Tilsvarende viser de to undersøkelsene at opplæring av nyansatte har et større fokus ved de nye operasjonssentralene, der hele 98 % av respondentene i U2 bekrefter at det er et

undervisnings-/opplæringsopplegg for nyansatte, mot tidligere 31 % (U1). 43 % svarer i U2 at det er en fadderordning, mot tidligere 13 %.

4.2.4 Opplevd kompetanse

53	Ansatte har nok kompetanse og trening til å utføre jobben sin
54	Det brukes ressurser på trening (og gjentrening) av personell
55	PD er opptatt av å utvikle de ansattes kunnskap og kompetanse
56	Jeg føler jeg har tilstrekkelig kompetanse til utføre min jobb
58	Det er samsvar mellom krav til jobben og min kompetanse
59	Jeg får brukt min kunnskap, ferdigheter og evner i jobben på Ops
71	Mine kolleger er generelt kompetente i sine jobber
87	OL: Samsvar mellom kravene som stilles til jobben og min kompetanse

Spørsmålene omhandler kompetanse på operasjonssentralen, svarfordelingene for begge undersøkelsene vises under i Figur 24.

Spm	Påstand		Helt enig	Litt enig	verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	%	gj.sn.
53	Ansatte har nok kompetanse og trening til å utføre jobben ved operasjonssentralen	U1	3 5,3 %	18 31,6 %	7 12,3 %	21 36,8 %	8 14,0 %	57	100 %	3,23
		U2	10 28,6 %	13 37,1 %	7 20,0 %	5 14,3 %	0 0,0 %	35	100 %	2,20
54	Det brukes ressurser på trening (og gjentrening) av personell	U1	1 1,8 %	5 8,8 %	5 8,8 %	27 47,4 %	19 33,3 %	57	100 %	4,02
		U2	7 20,0 %	11 31,4 %	7 20,0 %	7 20,0 %	3 8,6 %	35	100 %	2,66
55	Politidistriktet er opptatt av å utvikle de ansattes kunnskap og kompetanse	U1	1 1,8 %	7 12,3 %	11 19,3 %	21 36,8 %	17 29,8 %	57	100 %	3,81
		U2	9 25,7 %	10 28,6 %	5 14,3 %	6 17,1 %	5 14,3 %	35	100 %	2,66
56	Jeg føler jeg har tilstrekkelig kompetanse til å utføre min jobb	U1	8 14,0 %	29 50,9 %	5 8,8 %	14 24,6 %	1 1,8 %	57	100 %	2,49
		U2	16 45,7 %	16 45,7 %	2 5,7 %	1 2,9 %	0 0,0 %	35	100 %	1,66
58	Det er samsvar mellom de krav som stilles til jobben og min kompetanse	U1	12 21,1 %	21 36,8 %	12 21,1 %	10 17,5 %	2 3,5 %	57	100 %	2,46
		U2	13 37,1 %	16 45,7 %	3 8,6 %	3 8,6 %	0 0,0 %	35	100 %	1,89
59	Jeg får brukt min kunnskap, ferdigheter og evner i jobben på operasjonssentralen	U1	26 45,6 %	27 47,4 %	3 5,3 %	0 0,0 %	1 1,8 %	57	100 %	1,65
		U2	22 62,9 %	9 25,7 %	1 2,9 %	2 5,7 %	1 2,9 %	35	100 %	1,60
71	Mine kolleger er generelt kompetente i sine jobber	U1	19 33,3 %	28 49,1 %	8 14,0 %	2 3,5 %	0 0,0 %	57	100 %	1,88
		U2	19 54,3 %	15 42,9 %	0 0,0 %	1 2,9 %	0 0,0 %	35	100 %	1,51
87	Det er samsvar mellom kravene som stilles til jobben og min kompetanse	U1	6 17,1 %	14 40,0 %	2 5,7 %	12 34,3 %	1 2,9 %	35	100 %	2,66
		U2	8 40,0 %	10 50,0 %	1 5,0 %	0 0,0 %	1 5,0 %	20	100 %	1,80

Figur 24: Svarfordeling for spørsmål knyttet til kompetanse fra de to undersøkelsene, gjennomsnittsvar vises til høyre (Helt enig = 1, helt uenig =5)

Det fremgår tydelig at respondentene i U2 i større grad mener at de ansatte har tilstrekkelig kompetanse og trening til å kunne utføre jobben sin ved Ops, hele 65,7% er enige, helt eller delvis i påstanden – mot 36,9% i U1. Gjennomsnittsvaret var på hhv 2,2 og 3,23. Det er videre tydelig at respondentene føler at det brukes ressurser på kompetanseheving i de nye operasjonssentralene, der 51,4% er enige i dette i U2, mot 10,6% er enige i U1.

Gjennomsnittsvaret er på henholdsvis 2,66 (U2) og 4,02 (U1). Respondentene i U2 opplever i større grad enn respondentene i U1 at politidistriktet er opptatt av kompetanseutvikling ved operasjonssentralene, gjennomsnittsvaret på de to undersøkelsene er 2,66 (U2) og 3,81 (U1).

Vi ser dermed at det i større grad er samsvar mellom disse to spørsmålene i U2 enn i U1.

Internt på operasjonssentralen mener respondentene at kolleger generelt er kompetente, i U2 i noe større grad (gjennomsnittsvar 1,51 mot 1,88 i U1).

Respondentene i U2 opplever også i større grad å inneha tilstrekkelig kompetanse til å utføre jobben, enn det respondentene i U1 gjorde: Gjennomsnittlig svar er for denne påstanden 1,66 (U1) mot 2,49 (U2). Det er interessant å se at respondentene dermed mener å inneha tilstrekkelig kompetanse selv, men i noe mindre grad mener at ansatte generelt på operasjonssentralen, altså spørsmål 53 (gjennomsnitt 3,23 i U1 og 2,2 i U2). Spørsmål 58 er en påstand om at det er samsvar mellom krav til jobben og respondentens kompetanse, også her er respondentene i U2 i større grad enige i dette enn respondentene i U1. Gjennomsnittsvar er 1,89 (U2) mot 2,46 (U1).

Spørsmålene viser at de fleste er fornøyd med egen oppgaveløsning og føler de får brukt sin kompetanse og sine evner (spørsmål 59), riktignok i større grad for U2 enn for U1.

Det kan også synes som at de ansatte i større grad har tilgang til nødvendige datasystemer (spørsmål 67), med gjennomsnittlig besvarelse på 2,19 (U1) og 1,91 (U2). Selv om tallene er relativt positive så omhandler de fleste kommentarene til denne spørsmålsgruppen nettopp datasystemer, der disse går på at man har tilgang til, men ikke tilstrekkelig opplæring i systemene. En kommentar i U1 påpeker dette:

Ønsket endra bedre opplæring i flere systemer. dette påhviler den enkelte, men det blir lite tid til å øve og drive opplæring.

Tilsvarende ses også i U2:

Jeg sitter for lite på OPS til å hevde at jeg har den kompetansen som skal til for å jobbe der. Jeg har lang fartstid og kjenner distriktet, men jeg ser jeg glipper når det skjer plutselige ting, for eksempel glemmer å trippelvarsle, vet ikke åssen jeg setter i konferanse, overfører. Jeg kan svare på telefon og snakke med folk. Er utrolig dårlig på det tekniske.

4.3 Planverk

Spørsmål relatert til planverk:

12	Planverk, rutiner, instruksjoner er kjent
13	Jevnlig gjennomgang planverk og instruksjoner
14	Øver planverk minst en gang i året
15	Deltar i arbeidet med revisjon/utarbeidelse
16	Vårt planverk er oppdatert
17	Anledning til å holde seg oppdatert; Sentrale instruksjoner
18	Anledning til å holde seg oppdatert; lokalt planverk
19	Anledning til å holde seg oppdatert; gradert planverk
20	Anledning til å holde seg oppdatert; polititaktikk

Spm	Påstand		Helt enig		Litt enig		verken eller		Litt uenig		Helt uenig		N	%	gj.sn.
12	Planverk, rutiner og instruksjoner er kjent og jeg vet hvor jeg finner dette	U1	25	40,3 %	30	48,4 %	4	6,5 %	3	4,8 %	0	0,0 %	62	100 %	1,76
		U2	22	46,8 %	22	46,8 %	2	4,3 %	0	0,0 %	1	2,1 %	47	100 %	1,64
13	Vi har jevnlig gjennomgang av planverk og instruksjoner	U1	1	1,6 %	9	14,5 %	10	16,1 %	20	32,3 %	22	35,5 %	62	100 %	3,85
		U2	3	6,4 %	20	42,6 %	9	19,1 %	10	21,3 %	5	10,6 %	47	100 %	2,87
14	Vi øver planverk minst en gang i året	U1	2	3,2 %	8	12,9 %	5	8,1 %	17	27,4 %	30	48,4 %	62	100 %	4,05
		U2	4	8,5 %	16	34,0 %	11	23,4 %	15	31,9 %	1	2,1 %	47	100 %	2,85
15	Jeg deltar i arbeidet med å revidere/utvikle planverk	U1	3	4,8 %	7	11,3 %	6	9,7 %	5	8,1 %	41	66,1 %	62	100 %	4,19
		U2	4	8,5 %	9	19,1 %	9	19,1 %	7	14,9 %	18	38,4 %	47	100 %	3,55
16	Vårt planverk er oppdatert	U1	2	3,2 %	15	24,2 %	18	29,0 %	17	27,4 %	10	16,1 %	62	100 %	3,29
		U2	2	4,3 %	21	44,7 %	9	19,1 %	8	17,0 %	7	14,9 %	47	100 %	2,94

Figur 25: Påstander om planverk, instruksjoner og rutiner fordelt på undersøkelsene (Helt enig=1, Helt uenig=5).

Det er en forbedring på alle spørsmålene fra den første til den andre undersøkelsen, de største forbedringene ses i spørsmålene 13 (jevnlig gjennomgang), 14 (planverk øves minst en gang i året) og 15 (deltakelse i revisjon og utarbeidelse). Gjennomsnittsbetvarelsen for spørsmål 13 er 3,85 i U1, med en forbedring til 2,87 til U2 – 49 % av respondentene i U2 er enige i påstanden om at planverk gjennomgås jevnlig, mot 16 % i U1. Imidlertid er 32 % uenige (litt eller helt uenig) i at dette gjøres. Den største forbedringen ser vi i spørsmål 14, vi øver planverk minst en gang i året: Gjennomsnittlig svar er 2,85 i U2, mot 4,05 i U1 – mens hele 75,8 % av respondentene i U1 er uenige i dette, så er ”bare” 34 % uenige i U2. Til slutt ser vi at plan- og instruksverket oppleves som mer oppdatert, der 49 % er enige i dette i U2, mot 27 % i U1.

De påfølgende spørsmålene, Spm17-Spm19, omhandler også planverk og hvorvidt den ansatte har anledning til å holde seg oppdatert på dette. Respondentene i U2 har i større grad enn respondentene i U1 svart at de holder seg oppdatert på sentrale instruksjoner og lokalt planverk, men respondentene i de to undersøkelsene svarer ganske er ganske likt når det gjelder det graderte planverket og faktisk i mindre grad i U2 når det gjelder å holde seg oppdatert på polititaktikk.

I hvilken grad opplever du å ha tid og mulighet til å holde deg oppdatert på....														
Spm	Påstand		Ikke i det hele tatt		I liten grad		Verken eller		I noen grad		I stor grad		N	%
17	Sentrale instruksjoner og rundskriv (PBS II)	U1	2	3,2 %	19	30,6 %	9	14,5 %	27	43,5 %	5	8,1 %	62	100 %
		U2	2	4,3 %	12	25,5 %	4	8,5 %	22	46,8 %	7	14,9 %	47	100 %
18	Lokalt planverk	U1	2	3,2 %	16	25,8 %	10	16,1 %	29	46,8 %	5	8,1 %	62	100 %
		U2	2	4,3 %	10	21,3 %	3	6,4 %	22	46,8 %	10	21,3 %	47	100 %
19	Gradert planverk	U1	8	12,9 %	22	35,5 %	11	17,7 %	19	30,6 %	2	3,2 %	62	100 %
		U2	5	10,6 %	16	34,0 %	9	19,1 %	13	27,7 %	4	8,5 %	47	100 %
20	Polititaktikk	U1	13	21,0 %	20	32,3 %	9	14,5 %	17	27,4 %	3	4,8 %	62	100 %
		U2	7	14,9 %	22	46,8 %	5	10,6 %	11	23,4 %	2	4,3 %	47	100 %

Figur 26: Påstander om hvorvidt respondenten har tid og mulighet til å holde seg oppdatert på ulike typer planverk, fordelt på de to undersøkelsene.

Når det gjelder polititaktikk oppgir hele 56,3% av operasjonsledere som jobber fulltid i U1, at de ikke i det hele tatt eller i liten grad har anledning til å holde seg oppdatert på polititaktikk. Tilsvarende tall for U2 er 53,3% for operasjonslederne og 60% for oppdragsledere. Fordelingen er noe bedre for de polititidutdannede operatørene i begge undersøkelser.

4.4 Øvelser

Øvelser er inndelt i temaene hyppighet og øvingsmål

4.4.1 Hyppighet av øvelser

25	Hvor ofte har dere skrivebordøvelse (table-top)?
26	Hvor ofte har dere fullskalaøvelser?
27	Hvor ofte har dere øvelser med operasjonelt/taktisk nivå?

I spørsmålene 25-27 bes de ansatte redegjøre for hvor ofte de har øvelser. Disse spørsmålene finner man også i PODs undersøkelse (Politidirektoratet, 2013a) og jeg har derfor tatt med resultatet fra den undersøkelsen. Jeg har valgt å inndele svarene i henholdsvis øvelser og trening.

Spm	Hvor ofte har dere...		Daglig	Ukentlig	Hver 14. dag	Månedlig	Kvartalsvis	Halvårlig	Årlig	Sjeldnere	Aldri	Vet ikke	N
25	skrivebordøvelser (table top, uten taktisk innsats)?	U1	0	0	0	1	1	3	11	17	26	2	61
		U2	0	4	0	1	5	3	5	6	11	2	37
		POD	0	0	0	4	12	14	13	21	35	0	541
26	fullskalaøvelser, der strategisk, operasjonelt og taktisk nivå deltar?	U1	0	0	0	0	0	8	15	21	14	3	61
		U2	0	0	0	0	2	2	24	8	0	1	37
		POD	0	0	0	0	3	20	33	27	16	0	541
27	øvelser der operasjonelt og taktisk nivå øver sammen?	U1	0	0	0	0	1	6	16	22	15	1	61
		U2	0	0	0	0	4	6	20	6	1	0	37
		POD	0	0	1	6	18	28	19	17	12	1	541

Figur 27: Sammenstilling av spørsmål omhandlende øvelser. Begge undersøkelser sammenstilt, i tillegg til PODs undersøkelse. De skraverte feltene er alternativer som ikke var med i PODs undersøkelse.

Når det gjelder øvelser ser vi at det er en samvariasjon i begge undersøkelsene – det gjennomføres sjelden øvelser, selv om det gjennomføres i større grad i U2. Skrivebordøvelser, eller table-top, gjennomføres i liten grad i alle tre undersøkelser, hele 43% av respondentene i U1, 35% i PODs undersøkelse og 30% i U2 oppgir at dette aldri gjøres. Også større øvelser, enten fullskalaøvelser der alle nivå deltar eller øvelser der både taktisk og operasjonelt nivå øves gjennomføres i større grad ved de nye politidistriktene, der majoriteten av respondentene svarer at dette skjer på årlig basis. Henholdsvis 23 og 25% av respondentene i U1 svarer at det aldri gjennomføres slike øvelser, mot 0 og 3% i U2. PODs undersøkelse viser samme tendens, der henholdsvis 16% og 12% svarer at dette aldri gjennomføres.

Videre ble det i flere kommentarer i begge undersøkelsene påpekt at det var tilfeldig hvem som fikk delta på øvelser. En respondent på U2 skrev følgende som kan er betegnende for flere av kommentarene:

(...) Også tilfeldig hvem som får delta på de få øvelsene som blir gjennomført i året. Det oppleves at har man deltatt på en øvelse, blir samme plukket ut neste gang for at det skal gå bra igjen, siden vedkommende har erfaring med øvelsene. Da får ikke alle prøvd seg.

4.4.2 Øvingsmål

Spm	Hos oss...		Helt enig		Litt enig		verken eller		Litt uenig		Helt uenig		N	%	gj.sn.
51	Læringspunkter etter hendelser blir øvingsmål ved senere øvelser	U1	2	4 %	12	21 %	20	35 %	15	26 %	8	14 %	57	100 %	3,26
		U2	3	9 %	15	43 %	13	37 %	2	6 %	2	6 %	35	100 %	2,57
52	Vi får komme med innspill til øvelser i forkant for å sikre utbytte	U1	1	2 %	7	12 %	19	33 %	13	23 %	17	30 %	57	100 %	3,67
		U2	0	0 %	7	20 %	15	43 %	5	14 %	8	23 %	35	100 %	3,40

Figur 28: Svarfordeling for spørsmål knyttet til øvingsmål

Spørsmål 51 og 52 omhandler øvingsmål, der spørsmål 51 omhandler hvorvidt læringspunkt etter hendelser tas med som øvingsmål til senere øvelser. Gjennomsnittlig verdi på besvarelsen til de to undersøkelsene er 2,57 (U2) og 3,26 (U1). Dette indikerer dermed at man i de nye operasjonssentralene i større grad ønsker å lære av erfaringer fra tidligere hendelser. Imidlertid så svares det noe mer negativt på spørsmål 52 om hvorvidt man får komme med innspill til øvelser i forkant av disse for å sikre et utbytte. Her er gjennomsnittet på henholdsvis 3,4 (U1) og 3,67 (U2). Dette kan tyde på at de ansatte på operasjonssentralen i liten grad involveres i øvelsesplanlegging.

4.5 Erfaringslæring

Jeg har valgt å dele inn erfaringslæring i temaene miljø for læring, fokus på forbedring og informasjonsdeling.

4.5.1 Miljø for læring

21	Hvor ofte har dere fagmøte/parole?
22	Hvor ofte snakker dere om arbeidsmetodikk og alternative arbeidsmåter?
23	Hvor ofte bruker du mental trening for å utvikle (nye) handlingsmønstre ved mottak av meldinger?
24	Hvor ofte drøfter du utfordrende scenarioer, tenkte og reelle, med dine kolleger?
28	Hvor ofte bruker du ledig arbeidstid til å diskutere alt. fremgangsmåter for dagligdagse arbeidsoppgaver og –oppdrag?

Spørsmålene 21-24 samt 28 omhandler en rekke former for læringsfremmende aktiviteter, slik som fagmøter og faglige diskusjoner.

Spm	Hvor ofte..		Daglig	Ukentlig	Hver 14. dag	Månedlig	Kvartalvis	Halvårlig	Årlig	Sjeldnere	Aldri	Vet ikke	N
21	har dere fagmøte/parole ved Ops?	U1	3 5%	8 13%	1 2%	7 11%	23 38%	0 0%	0 0%	4 7%	12 20%	3 5%	61
		U2	12 32%	2 5%	0 0%	11 30%	22 30%	1 3%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	37
		POD	11%	12%		22%	16%	9%	6%	8%	16%		541
22	snakker dere om arbeidsmetodikk og alternative arbeidsmøte	U1	1 2%	8 13%	1 2%	6 10%	12 20%	7 11%	2 3%	14 23%	7 11%	3 5%	61
		U2	5 14%	12 32%	1 3%	10 27%	5 14%	2 5%	1 3%	1 3%	0 0%	0 0%	37
		POD	26%	14%		17%	7%	6%	3%	11%	16%		541
23	bruker du mental trening for å utvikle (nye) handlingsmønstre	U1	6 10%	10 16%	0 0%	5 8%	2 3%	1 2%	0 0%	10 16%	23 38%	4 7%	61
		U2	4 11%	6 16%	1 3%	4 11%	2 5%	0 0%	1 3%	10 27%	3 8%	6 16%	37
		POD	22%	12%		13%	4%	3%	1%	9%	37%		541
24	drøfter du utfordrende scenarier, tenkte og reelle med dine kolleger?	U1	4 7%	16 26%	8 13%	12 20%	3 5%	3 5%	3 5%	9 15%	2 3%	1 2%	61
		U2	4 11%	21 57%	3 8%	3 8%	3 8%	0 0%	0 0%	2 5%	1 3%	0 0%	37
		POD	26%	33%		23%	9%	4%	2%	2%	3%		541
28	bruker du ledig arbeidstid til å diskutere alternative fremgangsmåter (...)?	U1	6 10%	22 36%	4 7%	14 23%	2 3%	0 0%	2 3%	7 11%	4 7%	0 0%	61
		U2	6 16%	16 43%	4 11%	7 19%	2 5%	0 0%	0 0%	1 3%	0 0%	1 3%	37
		POD	22%	26%		26%	9%	4%	3%	5%	4%		541

Figur 29: Spørsmål relatert til trening. I grønt fremkommer svarene fra PODs undersøkelse, de skraverte feltene er manglende data i denne undersøkelsen.

Vi ser en markant økning i hvor ofte man har fagmøte/paroler¹⁵ ved operasjonssentralen fra både PODs undersøkelse og U1 til U2. Der 5 % av respondentene (U1) og 11% i PODs undersøkelse svarer at man har daglige paroler, svarer 32 % dette i U2. I motsatt ende av skalaen, altså sjeldnere eller aldri svarte 27 % dette i både U1 og PODs undersøkelse, mot tilsvarende 0 i U2. Det er imidlertid forskjeller mellom de to politidistriktene i U2, der 52,6% av respondentene i Nyttopolidistrikt1 svarer de har daglige paroler mot tilsvarende 11,1% av respondentene i Nyttopolidistrikt2.

Videre diskuteres arbeidsmetodikk i større grad gjøres ved de nye operasjonssentralene, der 46% av respondentene i U2 oppgir at dette gjøres daglig eller ukentlig, mot tilsvarende 15% i U1 og 40% i PODs undersøkelse. Diskusjon av alternative fremgangsmåter skjer imidlertid i større grad i alle tre undersøkelser, henholdsvis 46% av respondentene i U1, 48% i PODs undersøkelse og 59% i U2 oppgir at de gjør dette daglig eller ukentlig.

Respondentene i U1 og U2 hadde anledning til å kommentere de ulike spørsmålene i bolken som omhandlet trening og øving, i begge undersøkelsene fremgikk det at de som gikk på bistandsliste svarte at de ikke deltok på dette, men at de antok de som jobbet fulltid gjorde det. Det fremgikk også at det var et savn at de ikke fikk delta på kurs/øvelser.

En respondent i U1 skrev følgende:

Jeg er en gang i måneden på ops. Ved det ene kurset som har vært, så ble det tatt opp ulike tema. De tema som jeg er mest usikker på, ble ikke tatt opp, fordi de som jobber der hele tiden kan det godt nok. I følge de selv. Eksempelvis skred. Jeg har et sterkt ønske om ”å komme meg ut av ops”.

¹⁵ Parole brukes i politiet om et felles informasjonsmøte, det kan for eksempel brukes om morgenmøter der man diskuterer det foregående døgnets hendelser eller ukentlige møter på en avdeling/seksjon/stasjon.

En respondent i U2 skrev om fokus på faglige diskusjoner i det daglige:

Jeg jobber på OPS hver 4. helg, så da blir det svar som i siste sp her ”månedlig”. Jeg antar og håper at de som jobber daglig inne på OPS bruker ledig arbeidstid på å diskutere alt. fremgangsmåter og lignende hele tiden.

4.5.2 Fokus på forbedring

Følgende spørsmål omhandler fokus på forbedring:

30	Vi er enige om hva som ikke skal gå galt ved håndteringen av oppdrag (f.eks. glemme å varsle, ikke kalle ut ressurser tidlig)
41	Vi jobber aktivt med å avdekke feil/hva som kunne vært gjort bedre ved et oppdrag
42	Når noe uventet skjer, forsøker vi finne ut hvorfor vi ikke forutså hendelsen eller utviklingen av den
43	Vi oppdaterer våre rutiner og prosedyrer etter hendelser
44	Dersom jeg gjør en feil, brukes det ikke mot meg
45	Det rapporteres om feil, også når feilen ikke blir oppdaget av andre
47	Det gjennomføres debrief også ved operasjonssentralen etter en hendelse
48	Ansatte oppfordres til å uttrykke ulike syn på oppdragsløsning
49	Det oppfordres til å sette spørsmålstegn ved etablerte sannheter (tiltakskort, rutiner, uskrevne fremgangsmåter mv)
50	Vi evaluerer større hendelser med mål om å lære av dem
81	Vi snakker om feil og måter vi kan lære av dem

Spm	Hos oss...	Helt enig		Litt enig		verken eller		Litt uenig		Helt uenig		N	%	gj.sn.	
30	enighet om hva som ikke kan gå galt	U1	26	45 %	20	35 %	10	17 %	2	3 %	0	0 %	58	100 %	1,79
		U2	22	63 %	11	31 %	2	6 %	0	0 %	0	0 %	35	100 %	1,43
41	Vi jobber aktivt med å avdekke feil/hva som kunne vært gjort bedre ved et oppdrag	U1	8	14 %	18	32 %	11	19 %	13	23 %	7	12 %	57	100 %	2,88
		U2	12	34 %	17	49 %	3	9 %	2	6 %	1	3 %	35	100 %	1,94
42	Når noe uventet skjer, forsøker vi finne ut hvorfor vi ikke forutså hendelsen eller utviklingen av den	U1	7	12 %	18	32 %	12	21 %	16	28 %	4	7 %	57	100 %	2,86
		U2	13	37 %	15	43 %	3	9 %	2	6 %	2	6 %	35	100 %	2,00
43	Vi oppdaterer våre rutiner og prosedyrer etter hendelser	U1	4	7 %	14	25 %	20	35 %	12	21 %	7	12 %	57	100 %	3,07
		U2	5	14 %	17	49 %	8	23 %	3	9 %	2	6 %	35	100 %	2,43
44	Dersom jeg gjør en feil, brukes det ikke mot meg	U1	12	21 %	23	40 %	15	26 %	5	9 %	2	4 %	57	100 %	2,33
		U2	15	43 %	13	37 %	7	20 %	0	0 %	0	0 %	35	100 %	1,77
45	Hos oss rapporteres det om feil, også når feilen ikke blir oppdaget av andre	U1	5	9 %	15	26 %	21	37 %	11	19 %	5	9 %	57	100 %	2,93
		U2	9	26 %	12	34 %	11	31 %	3	9 %	0	0 %	35	100 %	2,23
47	Hos oss gjennomføres debrief også ved OPS etter en hendelse	U1	5	9 %	22	39 %	20	35 %	9	16 %	1	2 %	57	100 %	3,04
		U2	4	11 %	19	54 %	5	14 %	5	14 %	2	6 %	35	100 %	2,49
48	Ansatte oppfordres til å uttrykke ulike syn på oppdragsløsning	U1	5	9 %	22	39 %	20	35 %	9	16 %	1	2 %	57	100 %	2,63
		U2	11	31 %	19	54 %	3	9 %	1	3 %	1	3 %	35	100 %	1,91
49	Hos oss oppfordres det til å sette spørsmålstegn ved etablerte sannheter (tiltakskort, rutiner mv)	U1	2	4 %	9	16 %	24	42 %	17	30 %	5	9 %	57	100 %	3,25
		U2	10	29 %	16	46 %	6	17 %	2	6 %	1	3 %	35	100 %	2,09
50	Vi evaluerer større hendelser med mål om å lære av dem	U1	8	14 %	24	42 %	12	21 %	10	18 %	3	5 %	57	100 %	2,58
		U2	13	37 %	14	40 %	4	11 %	2	6 %	2	6 %	35	100 %	2,03
81	..snakker vi om feil og måter vi kan lære av dem	U1	5	8,8 %	24	42,1 %	16	28,1 %	11	19,3 %	1	1,8 %	57	100 %	2,63
		U2	8	22,9 %	19	54,3 %	6	17,1 %	1	2,9 %	1	2,9 %	35	100 %	2,09

Figur 30: Svarfordeling på de to undersøkelsene på spørsmål knyttet til fokus på forbedring ved Ops

Respondentene i U2 er i større grad enige om hva som *ikke* kan gå galt under en hendelse, 94% er helt eller litt enige i dette, mot 80% i U1. Påstanden i spørsmål 41, at det jobbes aktivt med å avdekke feil/hva som kunne vært gjort bedre ved et oppdrag er det store forskjeller mellom hhv U1 og U2. 83% av respondentene i U2 var helt eller litt enige i dette, mot

tilsvarende 46% i U1. Gjennomsnittet på de to undersøkelsene bekrefter dette, med hhv 1,94 (U2) og 2,88 (U1).

I spørsmål 42 skal respondentene ta stilling til påstanden om hvorvidt man i etterkant av en uventet hendelse forsøker finne ut hvorfor man ikke forutså den eller utviklingen av den. 80% av respondentene i U2 er enige (helt eller litt) i dette, mot 44% i U1 – gjennomsnittsbesvarelsen er 2,00 (U2) og 2,86 (U1).

Spørsmål 48 og 49 er nært beslektet, der 48 omhandler hvorvidt man oppfordres til å uttrykke ulike syn på oppdragsløsningen. 85% av respondentene i U2 er enige i dette, mot 48% i U1. Gjennomsnittet er 1,91 (U2) og 2,63 (U1). Spørsmål 49 omhandler det å sette spørsmålsteget ved etablerte sannheter (tiltakskort, rutiner mv), her er 85% av respondentene i U2 enige i påstanden, mot 20% i U1 – gjennomsnittet ligger her på 2,09 (U2) og 3,25 (U1).

Det var mulig for respondentene å skrive en kommentar knyttet til erfaringslæring. Gjennomgående omhandler kommentarene manglende tid til å gjennomføre debrief og evaluering, samt at det er veldig personavhengig hvorvidt blant annet debrief gjennomføres. En av respondentene i U1 skriver følgende:

Vanskelig å svare konkret, da dette varierer fra person til person (operasjonsleder). Det som blir gjort vil ha noe med den enkeltes kompetanse og oppfatning av hendelsen å gjøre. Vi mangler en systematisk tilnærming til dette og etter min mening er dette ikke satt i system og jeg føler også at det ikke er tilstrekkelig med tid til å gjennomføres.

En respondent i U2 kommenterer dette:

Vi har alt for lite fokus på erfaringslæring, med fokus på forbedring, uten å lete etter sydebukker. Det viker som at ledelsen er redd for å ta tak i dette, både pga finne uønskede heldelser, det tar tid, og de må kanskje endre på ting ut fra de svar de får.

4.5.3 Informasjonsdeling

Spørsmål som omhandler informasjonsdeling internt på operasjonssentralen.

62	Mye viktig informasjon som er hos den enkelte
63	Gode overleveringer ifb vaktbytte
64	Jeg deler info som andre kan trenge
66	Informasjonsdeling fungerer stort sett

Spm	Hos oss...		Helt enig	Litt enig	verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	%	gj.sn.
62	Det er mye viktig informasjon som kun finnes i enkeltes hoder	U1	26 45,6 %	25 43,9 %	6 10,5 %	0 0,0 %	0 0,0 %	57	100 %	1,65
		U2	14 40,0 %	13 37,1 %	4 11,4 %	4 11,4 %	0 0,0 %	35	100 %	1,94
63	Vi har gode overleveringer ved vaktbytte, med informasjon om hva som har skjedd	U1	15 26,3 %	29 50,9 %	5 8,8 %	7 12,3 %	1 1,8 %	57	100 %	2,12
		U2	19 54,3 %	14 40,0 %	1 2,9 %	1 2,9 %	0 0,0 %	35	100 %	1,54
64	Jeg deler informasjon som andre kan trenge i sitt arbeid	U1	27 47,4 %	26 45,6 %	3 5,3 %	1 1,8 %	0 0,0 %	57	100 %	1,61
		U2	21 60,0 %	13 37,1 %	1 2,9 %	0 0,0 %	0 0,0 %	35	100 %	1,43
66	Informasjonsdeling internt på Ops fungerer generelt bra	U1	13 22,8 %	22 38,6 %	11 19,3 %	11 19,3 %	0 0,0 %	57	100 %	2,35
		U2	11 31,4 %	19 54,3 %	3 8,6 %	2 5,7 %	0 0,0 %	35	100 %	1,89

Figur 31: Svarfordeling for spørsmålene 62-67 omhandlende læring, gjennomsnitt fremgår til høyre i tabellen

Det er mindre forskjeller mellom de to undersøkelsene, de tydeligste forskjellene ser vi på spørsmål 63 og 66 som omhandler vaktoverlevering og informasjonsdeling internt på operasjonssentralen. Her har gjennomsnittsbesvarelsene gått ned (altså blitt mer positive). Spørsmål 63 omhandler gode overleveringer ved vaktbytte og vi ser at 1,54 er gjennomsnittsvaret i U2 der 94,3% av respondentene er litt eller helt enige i dette, mens gjennomsnittsvaret er 2,12 i U1, der 77,2% er litt eller helt enige i påstanden. Tilsvarende gjennomsnitt for spørsmål 66, informasjonsdeling internt på ops, er henholdsvis 1,89 (U2) og 2,35 (U1). En av respondentene i U1 har kommentert følgende som angår informasjonsdeling:

Det er ingen fora for å dele informasjon og kunnskap. Mange tilegner seg kunnskap og gjør den til sin egen istedenfor å spre den til alle. Noe av problemet er fora for å dele slikt.

Selv om respondentene i U2 er mer positive i undersøkelsen, kan det likevel synes som et behov for å bli bedre, slik som vist i denne kommentaren:

Det jobbes nå med erfaringsoverføring mellom team. Vi har pr nå ikke funnet en god løsning på hvordan dele info oss imellom som ikke drukner i mailboksen.

4.6 Oppsummering

Jeg har nå redegjort for data fra undersøkelsene. Funnene viser at det på de fleste feltene har vært en forbedring fra den første undersøkelsen, gjennomført kort tid før strukturendringen og til den andre undersøkelsen, gjennomført nesten to år senere. I neste kapittel vil jeg drøfte funnene fra undersøkelsene opp i mot teori.

5 Analyse

I dette kapittelet vil teorien redegjort for i kapittel 2 bli koblet opp i mot empiri redegjort for i kapittel 4, med den hensikt å finne eventuelle likhetstrekk og forskjeller mellom teori og praksis. Kapittelet er inndelt de fem delproblemstillingene, under temaene organisering, kompetanse og opplæring, planverk, øvelser og erfaringslæring.

5.1 Organiseringen av operasjonssentralen

Organisering av operasjonssentralen er inndelt etter samme temaer brukt under presentasjonen av data: Personell, team, arbeidsbelastning, oppdragshåndtering, strategisk styring, beslutningstaking og arbeidsmiljø.

5.1.1 Personellet ved operasjonssentralen

Sammensetningen av personell kan i følge Weick og Sutcliffe (2015) bidra til å gjøre en virksomhet mer oppmerksom på fallgruvene ved forenkling, ved at personellens kompetanse, erfaring og bakgrunn kan bidra til at man ser en hendelse fra flere sider og dermed gi flere handlingsalternativer. De ansatte ved operasjonssentralen består hovedsakelig av personell med politibakgrunn, ved den første undersøkelsen var 22,2 % av respondentene sivilt tilsatte mens det ved den andre undersøkelsen var andelen sunket til 12,8 %. Dette innebærer at de ansatte ved operasjonssentralen i stor grad er en homogen gruppe, med samme utdanning og som i stor grad er formet av politiets praksis (Dagens perspektiv, 27. februar 2017). Man kan dermed hevde at de ansatte ved operasjonssentralen i liten grad har ulik bakgrunn, noe som kan virke negativt på evnen til å se en sak fra flere sider. Også sammensetningen av kjønn kan bidra til ulik tilnærming på oppdragsløsningen, uten at dette er nærmere beskrevet i teorien om høypålitelighetsorganisasjoner utover ”ulik bakgrunn”. I oppgavens to undersøkelser er kjønnssammensetningen mellom de to undersøkelsene ganske lik, henholdsvis 37% (U1) og 34% (U2) av de ansatte er kvinner. Imidlertid var det ingen kvinnelige operasjonsledere ved den andre undersøkelsen.

I rammer og retningslinjer (Politidirektoratet, 2017) er det definert tre ulike roller med tilhørende oppgaver: Operasjonsleder, oppdragsleder og operatør. Det var imidlertid langt flere operasjonsledere i oppgavens første undersøkelse, noe som trolig kan forklares ved at stillinger ved operasjonssentralene ofte ble utlyst som politioverbetjentstillinger (operasjonsledere) for å sikre kvalifiserte søkere. Sett opp i mot teori om organisasjonsstruktur ser vi at en slik rolleinndeling innebærer en form for spesialisering, ved at arbeidsoppgavene begrenser hva den enkelte skal jobbe med og dermed utnyttes den enkelte medarbeideres kompetanse. Man kan derfor hevde at en slik organisering av roller fremmer stabilitet ved at de ansatte har forutsigbare og faste oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

5.1.2 Team

Ved å definere de tre rollene som skal være på plass ved en operasjonssentral kan man forstå det som at POD forutsetter bruk av team, men det fremgår imidlertid ikke hvorvidt dette skal være faste team. I undersøkelsen ser vi en markant økning i bruken av faste team etter innføringen av nærpolitireformen. Under halvparten, 47 % av respondentene i den første undersøkelsen oppgav å jobbe i faste team, mens dette har økt i den andre undersøkelsen til 89 %. Ut i fra rollebeskrivelsen i rammer og retningslinjer (Politidirektoratet, 2017) vet vi at et team i de nye operasjonssentralene som minimum består av en operasjonsleder, en oppdragsleder og en (eller flere) operatører. I følge Johnsen og Eid (2006) kjennetegnes gode team ved at de har en felles forståelse av deres rolle, muligheter og begrensninger. Man kan dermed hevde at rammer og retningslinjers rollebeskrivelse for de tre ulike rollene ved operasjonssentralen (Politidirektoratet, 2017) samt beskrivelsen av hovedoppgavene og organiseringen (ibid, s. 64-66) legger til rette for en slik forståelse. Imidlertid har personell med rollen oppdragsleder uttrykt frustrasjon over lite avklarte oppgaver, slik som fagansvarlig for PHS' utdanning for operasjonssentraler beskrev i en samtale (Månsson, 2019). En uklar rollebeskrivelse kan dermed virke negativt på teamets arbeid, da man er usikker på hva rollen oppdragsleder innebærer.

Andre forhold som har sammenheng for team blir omhandlet under andre deler i analysen, for eksempel spørsmål knyttet til kompetanse og respekt for hverandres funksjon som omhandles under Arbeidsmiljø. Også øvelse og trening viktig for å sikre godt teamarbeid, ved at man bedre kjennskap til hverandre, hverandres roller og dannelsen av felles mentale modeller, og med det gjøres man også bedre i stand til å løse oppdrag (Johnsen & Eid, 2006). I de to undersøkelsene ser vi imidlertid at øvelser sjelden gjennomføres, selv om det gjennomføres i større grad i U2, altså etter nærpolitireformen.

5.1.3 Arbeidsbelastning

I undersøkelsen ser vi at de ansatte ved de nye operasjonssentralene i større grad enn den tidligere opplever å jobbe under sterkt press. I begge undersøkelser ser vi at respondentene opplever å ikke ha tilstrekkelig bemanning ved operasjonssentralen, selv om det er en liten bedring fra U1 til U2. Høyt arbeidspress og lav bemanning kan være en trussel mot en refleksiv tilnærming til en hendelse. Utsatt for stress vil man i større grad søke bekreftende informasjon og ignorere informasjon som ikke passer, for eksempel ved å slavisk følge en rutine eller prosedyre uten å innse at denne ikke nødvendigvis passer til den aktuelle hendelsen. I et HRO-perspektiv omtales dette som forenkling, og ett av kjennetegnene til en

HRO er nettopp deres motvilje mot forenkling. En slik forenkling vil også kunne medføre at man overser signal på at hendelsen avviker fra det forventede, det som i HRO-perspektiv omtales som opptatt av feil. (Weick & Sutcliffe, 2007; Weick & Sutcliffe, 2015). Man kan hevde at dette vil kunne skje ved operasjonssentralene i oppgavens undersøkelser: I begge undersøkelser oppgir vel 40 % av respondentene at arbeidspresset medfører at de ”kutter noen svinger” for å løse oppdrag.

I forbindelse med nærpolitireformen har det blitt innført roller som innebærer at det er en form for spesialisering ved at operasjonsleder i større grad gjøres i stand til å innta en tilbaketrukket rolle. Oppdragene ledes av operasjonsleder og oppdragsleder, mens det er operatører som besvarer de ulike henvendelsene (Politidirektoratet, 2017). Det kan hevdes at en slik rolleinndeling er tiltak som kan bidra til å motvirke forenkling og feiltolkning, ved at operasjonsleder gjøres i stand til å vurdere de ulike oppdragene uten samme grad av press.

5.1.4 Oppdragshåndtering

Et av motivene for nærpolitireformens strukturendring, færre og større politidistrikt, er å frigjøre ressurser og med det danne grunnlag for en mer kunnskapsbasert og effektiv polititjeneste (Christensen et al., 2016). Dette innebærer at de nye operasjonssentralene har fått et betydelig større geografisk område å styre. Imidlertid oppleves lokalkunnskap like fullt som viktig av respondentene i begge undersøkelser, også den som er gjennomført etter reformen trådte i kraft: 90 % er enige i at lokalkunnskap er viktig i U1, og tilsvarende 86 % i U2.

En forventning om at alle oppdrag utføres på en bestemt måte kan i følge Weick og Sutcliffe (2007) bidra til å forenkle en situasjon, slik at man går glipp av viktige signaler. Ved å øke antallet handlemåter økes også evnen til å håndtere ulike hendelser (Weick & Sutcliffe, 2015). I oppgavens undersøkelse ser vi imidlertid at 60 % av respondentene i U2 mener at det er en forventning om at oppdrag skal løses på en bestemt måte, tilsvarende tall for U1 var 49 %. Det kan dermed synes som at de nye operasjonssentralene i mindre grad bidrar til motvilje mot forenkling ved at det er klare føringer for hvordan en arbeidsoppgave skal utføres. I stortingsmeldingen *Risiko i et trygt samfunn - samfunnssikkerhet* (Meld. St. 10, 2016-2017) omtales imidlertid standardiseringen av operasjonssentralene som et viktig trekk ved de nye operasjonssentralene. Man kan videre hevde at en standardisering av arbeidsoppgaver, utarbeidelse av rutiner og prosedyrer i stor grad vil bidra til å effektivisere håndteringen av de fleste oppdrag (Boin, 2014). Større hendelser der planverk og prosedyrer som dekker

hendelsen, vil erfaring lette den intuitive beslutningsprosessen (Brun & Kobbeltvedt, 2006). Antallet handlemåter øker ved evne til improvisasjon, men også ved tilgang til ulike ressurser (Weick & Sutcliffe, 2007). Mer en halvparten av respondentene i begge undersøkelser mener imidlertid at de ikke har tilgang til et stort utvalg ressurser.

5.1.5 Strategisk styring

I rammer og retningslinjer fremgår det at operasjonssentralen skal bidra til å operasjonalisere handlingsplaner og analyser av aktuelle problemområder slik at politidistriktets operative ressurser styres i henhold til disse (Politidirektoratet, 2017). Slike mål og strategier inngår i en organisasjons formelle trekk, som kan sies å være hvordan en organisasjon forventer at arbeidet skal utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Imidlertid er det ingen markant forskjell mellom operasjonssentralens styring av patruljen utenom de hendelsesstyrte oppdragene før og etter nærpolitireformen, tross denne forventningen fra POD. Eksempler på slike analyser kan være etterretningsanalyser og rapporter som omhandler særskilte områder/felt i politidistriktet, gjerne omtalt som satsningsområder.

I undersøkelsene fremkommer det at respondentene i begge undersøkelser i stor grad mener å ha oversikt over kriminalitetsbildet, også for dette spørsmålet i noe større grad for respondentene i den første undersøkelsen. Imidlertid så svarer mer enn halvparten av respondentene at etterretningsrapporter ikke blir gjennomgått. Her er det imidlertid noe bedring fra den første til den andre undersøkelsen. Dette kan ha sammenheng med at etterretning er en av 45 definerte funksjonene som skal være på plass i de nye politidistriktene og at politiet i større grad nå enn tidligere utarbeider etterretningsrapporter som ledd i det strategiske arbeidet (Politidirektoratet, 2014, 2017). Det at det utarbeides etterretningsrapporter kan hevdes å være et tiltak for å motstå forenkling av hendelser da det utnytter politidistriktets etterretningsenhet sin kompetanse og dermed bidrar til å se en sak fra ulike vinkler (Weick & Sutcliffe, 2015). Imidlertid kan det synes som at operasjonssentralen i liten grad benytter seg av denne muligheten, hvorvidt dette skyldes at det ikke utarbeides slike rapporter eller om operasjonssentralen ikke får tilgang til disse vites ikke.

5.1.6 Beslutningstaking

En HRO tilpasser seg større hendelser ved blant annet ved å løse hierarkiske bindinger, slik at beslutningstaking migrerer til de som har best forutsetning til å håndtere hendelsen. Avgjørelser blir tatt så nært problemet/hendelsen som mulig, for å sikre raske beslutninger. Noe av det som kjennetegner en HRO er deres sensitivitet overfor det operasjonelle, hvilket blant annet innebærer at virksomhetens ledelse er tilgjengelig dersom hendelser skulle

inntreffe. (Weick & Sutcliffe, 2015). Man kan argumentere med at politiets hierarkiske oppbygging ikke legger til rette for dette, imidlertid kan man hevde at politiets opprettelse av stab er en tilnærming til en organisering der hendelsen endrer organiseringen. Når stab etableres organiseres ledelsen rundt hendelsen og staben støtter både det operasjonelle og taktiske nivå ved å løfte en rekke problemstillinger (Politiet, 2011).

De ansatte ved operasjonssentralen har fullmakter til å håndtere en rekke hendelser, noe man kan hevde bidrar til at politiets operasjonssentral er operasjonelt innrettet i et HRO-perspektiv. Ved at situasjoner kan løses så nært problemet som mulig, utviser organisasjonen sensitivitet overfor det operasjonelle. Ved hendelser som krever beslutninger fra ledelse, vil deres tilgjengelighet være avgjørende for hvorvidt organisasjonen kan omtales som en HRO (Weick & Sutcliffe, 2015). I undersøkelsen oppgir 71 % av respondentene i U2 (mot 61 % i U1) å ha anledning til å løse de fleste oppdrag uten å måtte innhente tillatelse fra en overordnet. Som nevnt i presentasjonen av data for spørsmåls spørsmåls spørsmåls spørsmåls spørsmål 38 var det imidlertid svarforskjeller dersom man krysset spørsmålet med respondentens rolle. Det viser at oppdragsledere¹⁶ i mindre grad enn de øvrige rollene føler at de har anledning til selv å løse oppdraget, dette kan skyldes at rollen føles uavklart og ikke tilstrekkelig definert i Rammer og retningslinjer (Månsson, 2019). Uavhengig av dette er det en klar forbedring fra den første undersøkelsen til den andre, der vi ser den største forbedringen hos politiutdannede operatører. Det kan tenkes at det er den nye organisasjonsstrukturen ved operasjonssentralen som bidrar til dette. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) har organisasjonsstruktur innvirkning på de ansattes atferd: Ved at de ansattes oppgaver eller arbeidsfelt avgrenses, muliggjøres spesialisering innenfor stillingen. Gjennom standardisering av arbeidsoppgaver og klarere definerte roller blir forventet atferd mer forutsigbar, både for den ansatte selv og for arbeidsgiver. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Uavklart ansvarsforhold og rolle kan dermed bidra til å skape usikkerhet for den ansatte, slik den synes å gjøre for oppdragslederne i U2, og slik den tidligere gjorde for de politiansatte operatørene.

Til tross for dette svarer både operasjonsledere og oppdragsledere i et filterspørsmål at de har tilstrekkelige fullmakter til å løse oppdrag, hele 95 % av respondentene i U2 er enige i dette

¹⁶ I U1 ble spørsmålet stilt til operatører som fungerte som operasjonsledere ved fravær, rollen oppdragsleder fantes ikke ved de gamle operasjonssentralene.

(mot 88,6 % i U1). Dette indikerer at politidistriktene utviser sensitivitet overfor det operasjonelle ved å ha utstyrt operasjonslederne med tilstrekkelige fullmakter. Der man ikke har de nødvendige fullmakter til å løse en hendelse, eller der man trenger å rådføre seg, er det viktig at ledelsen er tilgjengelig slik at en hendelse kan håndteres på et tidligst mulig tidspunkt (Weick & Sutcliffe, 2015). Det kan synes som at dette har bedret seg ved de nye operasjonssentralene, da hele 91,5 % av respondentene mener at de får lett kontakt med de som har beslutningsmyndighet, mot tidligere 75,5 %. Denne forbedringen *kan tenkes* å komme av den nye strukturen med fellesenheter der man ofte har en vaktordning, uten at dette fremgår ut av oppgavens materiale.

Økonomi og budsjett motvirker imidlertid sensitiviteten overfor det operasjonelle, ved at det begrenser handlingsmulighetene til de ansatte (Weick & Sutcliffe, 2015). I oppgavens undersøkelser oppgis økonomi som styrende for oppdragshåndteringen i begge oppgaver. På spørsmålet om økonomi påvirker prioriteringer ved operasjonssentralen, svarer 80% av respondentene i U2 at de er helt eller litt enige, mot 68% i U1. Det kan dermed synes som at økonomi er en faktor som påvirker operasjonssentralens håndtering av hendelser.

Anerkjennelse av ekspertise innebærer at det er den som er best kvalifisert som fatter beslutningen, ikke nødvendigvis den med høyest rang (Weick & Sutcliffe, 2015). I de to undersøkelsene ble respondentene presentert for påstanden om at det er den best kvalifiserte som fatter beslutninger (spørsmål 80). Imidlertid er det flere som er uenige i dette i U2 (42,9 %) enn i U1 (29,9 %). En mulig forklaring er at organisasjonsstrukturen som nevnt tidligere i avsnittet spiller inn også her, gjennom klare oppgaver og formell struktur motvirkes HRO-prinsippet om at det er de som innehar ekspertise som fatter beslutningen, men snarere de som innehar formell posisjon og beslutningsmyndighet.

5.1.7 Arbeidsmiljø

En organisasjon som har fokus på det operasjonelle, har en ledelse som er lydhør overfor det operative i organisasjonen (Weick & Sutcliffe, 2015). I undersøkelsen ble respondentene presentert med påstander knyttet til ledelsens tilstedeværelse gjennom ulike påstander de måtte ta stilling til (spørsmålene 46, 68 og 73). Mellom de to undersøkelsene ser vi en betydelig positiv endring fra U1 til U2. De samme positive endringer ser vi i påstandene knyttet til de ansattes respekt for hverandres roller og hvorvidt de stoler på hverandre. Dette er begge egenskaper som i følge Weick og Sutcliffe (2015) bidrar til å fremme en kultur der ekspertise anerkjennes. Det er også et kjennetegn på gode team (Johnsen & Eid, 2006).

5.2 Kompetanse og opplæring

Kompetanse er samlingen av kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger som muliggjør å utføre oppgaver og funksjoner i tråd med definerte krav og mål. Tilegnelsen av disse skjer på ulike måter. Kunnskap tilegnes gjennom utdanning, kurs og opplæring, mens ferdigheter knyttes til praktisk handling. Evner knyttes til egenskaper og trekk ved den ansatte, mens holdninger er meninger, innstillinger og verdier. (Politidirektoratet, 2013a)

Den videre presentasjonen av kompetanse og opplæring er inndelt etter samme temaer brukt under presentasjonen av data: Kompetanse gjennom erfaring, kompetanse gjennom kunnskap, opplæring av nyansatte og opplevd kompetanse.

5.2.1 Kompetanse gjennom erfaring fra operasjonssentralen

Ferdigheter knyttes som nevnt til praktisk handling, derfor vil lenge man har jobbet ved for eksempel operasjonssentralen samt hvor ofte man jobber kunne påvirke kompetansen. Bruken av bistandslister, eller støttelister der man hovedsakelig jobber ved andre enheter, har sunket fra den første til den andre undersøkelsen. Andelen som jobber fulltid ved operasjonssentralen har økt fra 65 % til 89 %, og andelen som jobber på bistandsliste har sunket fra 17 % til 6 %. Dette kan man hevde bidrar til økt kompetanse, gjennom spesialisering og økte ferdigheter. Imidlertid har ansienniteten ved operasjonssentralen, altså hvor lenge man har jobbet der, sunket fra 4,2 år i U1 til 3,9 år i U2. Blant politiutdannet personell har gjennomsnittlig avgangsåar ved PHS gått fra 2000 (U1) til 2006 (U2), med observert minimum på hhv 1978 (U1) og 1987 (U2). Sistnevnte har trolig en sammenheng med at mange gjennom intensivavtaler sto lenger i tjeneste og først gikk av med pensjon når de nye operasjonssentralene ble satt i drift.

5.2.2 Kompetanse gjennom utdanning

Kunnskap, eller formalisert læring, tilegnes gjennom utdanning, kurs og opplæring (Filstad, 2010; Politidirektoratet, 2013a). PHS har to utdannelser som retter seg spesifikt mot operasjonssentralens ansatte: Funksjonsrettet ledelse for operasjonsledere og Utdanning av operatører på politiets operasjonssentraler. Undersøkelsen viser at særlig utdanningen av operatører har økt fra den første til den andre undersøkelsen, 40,4 % av respondentene i U2 oppgir å ha denne utdannelsen, mot 17,7 % i den første. Det er også en økning blant operasjonslederne, riktignok ikke like stor, der 25,5 % av respondentene i U2 har studiet, mot 17,7 % i U1 (samme som for operatører). Kunnskap og erfaring kan bidra til å legge til rette for økt handlingsevne, ved at man får et større repertoar av handlingsmåter og økt evne til å

improvisere (Weick & Sutcliffe, 2007). Man kan imidlertid hevde at utdanning og kurs levert av en fagspesifikk utdanningsinstitusjon som Politihøgskolen, ikke nødvendigvis skaper variert bakgrunn blant de ansatte. Politihøgskolen fikk videre i oppdrag av POD å utvikle de første opplæringspakkene i politidistriktene i forbindelse med reformen (Politidirektoratet, 2017). Dette sikret et felles utgangspunkt og forståelse for ønsket praksis fra PHS og POD, og vil dermed trolig ha bidratt til en endret praksis ved de nye operasjonssentralen. Både ved at felles opplæring bidrar til ny innsikt og gjennom samhandlingen mellom de ansatte i etterkant, der alle har deltatt på samme utdanning (Bjørkelo & Grundhus, 2015; S. O. Johannessen, 2013).

5.2.3 Opplæring av nyansatte

Opplæring av nyansatte har et større fokus ved de nye operasjonssentralene, der hele 98 % av respondentene i U2 bekrefter at det er et undervisnings-/opplæringsopplegg for nyansatte, mot tidligere 31 % (U1). 43 % svarer i U2 at det er en fadderordning, mot tidligere 13 %. En slik fadderordning kan også kalles en mester-svennlæring, der den nyansatte lærer gjennom praksis i en relasjon med arbeidskollega (Bjørkelo & Grundhus, 2015; Filstad, 2010).

5.2.4 Opplevd kompetanse

POD legger i Rammer og retningslinjer (2017) opp til et økt fokus på kompetanse ved operasjonssentralen, gjennom blant annet innføringen av en egen fag- og opplæringsansvarlig ved operasjonssentralen. Det fremgår av samme dokument at personell som går på bistandsliste, skal ha ”tilstrekkelig mengdetrening og delta på all pålagt kompetanseutvikling ved operasjonssentralen” (ibid, s. 65). I lys av teori knyttet til høypålitelighetsorganisasjoner så inngår personellets kompetanse som viktige bidragsyter i alle de fem prinsippene som beskriver en HRO. Organisasjoner som er oppmerksomme på feil, oppmuntrer til læring, ulik kompetanse hos de ansatte og erfaring for å unngå at man overser tegn på hendelser under utvikling. Videre bidrar (ulik) kompetanse og erfaring til at man unngår å forenkle, slik at man overser ulikhetene ved en hendelse og dermed lar den utvikle seg før man oppfatter ulikheten. Det bidrar også til å øke evnen til å improvisere og tilpasse eksisterende planverk, for å øke resiliens eller motstandsevne. Til slutt bidrar kompetanse til å skape ekspertise som kan utnyttes ved hendelser, ulik ekspertise gir dermed operasjonssentralen flere ben å stå på. (Weick & Sutcliffe, 2007; Weick & Sutcliffe, 2015) Det oppleves blant respondentene at det brukes ressurser på trening og at politidistriktet er opptatt av kompetanseutvikling ved operasjonssentralene, i langt større grad for de nye operasjonssentralene enn for de gamle. Noe av dette kan trolig forklares med at U1 ble gjennomført i en periode der

operasjonssentralene skulle drifte frem til de nye operasjonssentralene kunne ta over. I denne perioden var fokus høyst sannsynlig på drift og ikke utvikling av operasjonssentralene. Imidlertid vil noe også kunne forklares med et synlig økt fokus fra premissgiveren POD om viktigheten av kompetanse, gjennom blant annet opprettelsen av rollen fag- og opplæringsansvarlig ved operasjonssentralen. Dette støttes blant annet av at respondentene i U2 i større grad enn respondentene i U1 opplever at de ansatte ved operasjonssentralen har tilstrekkelig kompetanse og trening til å kunne utføre jobben sin ved Ops (65,7% i U2 mot 36,9% i U1). Respondentene i U2 opplever også i større grad å inneha tilstrekkelig kompetanse til å utføre jobben, enn det respondentene i U1 gjorde.

5.3 Planverk

Den formelle organisasjonsstrukturen kan påvirke medarbeideres atferd, blant annet gjennom regler og rutiner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En av oppgavene fag- og opplæringsansvarlig ved operasjonssentralen opplistet i rammer og retningslinjer (Politidirektoratet, 2017) er å sørge for implementering av mønsterpraksis, noe som i følge Bjørkelo og Grundhus indirekte kan påvirke praksis (2015). Mønsterpraksis kan forstås med retningslinjer for ønsket fremgangsmåte og utøvelse av handlinger. Imidlertid er kritikken mot planverk at disse sjelden dekker en hendelse fullt ut (Engen et al., 2016), en blind tro på planverk og rutiner kan snarere medføre at en hendelse eskalerer fordi man ikke fanger opp ulikhetene ved hendelsen (Weick & Sutcliffe, 2015). Like fullt kan et godt planverk lette håndteringen av en hendelse, så fremst man er oppmerksom på at planverk og rutiner kan gi et misvisende bilde av en situasjon og ikke fullt ut dekke håndteringen (ibid). Gjennom rammer og retningslinjer (Politidirektoratet, 2017) er det innført en egen funksjon, øvings- og beredskapsplanlegging, som har fått ansvaret for å utvikle politidistriktets planverk og planlegging og gjennomføring av øvelser.

I alle oppgavens spørsmål knyttet til planverk ser vi forbedring fra den første til den andre undersøkelsen, når det er sagt så innebærer ikke dette at respondentene opplever det slik at de nye politidistriktene har et helt oppdatert planverk eller at de ansatte deltar i utarbeidelsen, men det er en klar forbedring fra den første til den andre. I de påfølgende spørsmålene knyttet til hvorvidt de ansatte har anledning til å holde seg oppdatert på planverk er det bedring fra den første til den andre undersøkelsen, noe mindre for gradert planverk enn for sentralt og lokalt planverk. Imidlertid svarer respondentene i U2 at de i mindre grad har anledning til å holde seg oppdatert på polititaktikk. Dette til tross for at man som operasjonsleder har man ansvar for å godkjenne det taktiske nivåets plan ved aksjoner, kjennskap til taktikk kan derfor

hevdes å være viktig for operasjonsledere. I PODs rapport *Kompetanse på operasjonssentralen* fremgår det for eksempel at Oslo politidistrikt har vurdert å la operasjonsledere hospitere en uke i året som innsatsleder nettopp av hensyn til det politifaglige (Politidirektoratet, 2013a). Det kan dermed synes som at de nye operasjonssentralene i mindre grad legger til rette for at operasjonsleder skal kunne ha tilstrekkelig innsikt i innsatsstyrkens taktiske vurdering til å fullt ut kunne være en god sparringspartner for innsatsleder på taktisk nivå.

5.4 Øvelser

Øvelser kan bidra til å styrke en organisasjons beredskap, forbedre samvirke med andre aktører, identifisere behov for kompetanseheving og ressursbehov (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2016). Øvelser er også en viktig arena for erfaringsdannelse og bidrar til økt kjennskap til teknologien som brukes, kunnskap om egen og andres rolle og teamutvikling (Johnsen & Eid, 2006). Imidlertid gjennomføres det sjelden øvelser ved operasjonssentralen, riktignok i større grad etter nærpoltireformen enn tidligere. I følge Weick og Sutcliffe (2007) vil organisasjoner som ønsker å øke sin motstandsevne, eller resiliens, legge til rette for dette gjennom å vektlegge trening, personell med variert erfaring og evne til kreativitet. Dermed blir det personellets erfaring og kreativitet som vil måtte bidra til dette. Man kan dermed hevde at det ved dagens operasjonssentraler ikke legges til tilstrekkelig rette for å skape resiliens gjennom trening og øvelser, selv om det i større grad gjennomføres øvelser nå enn tidligere.

Av de tre øvelsesformene som omhandles i spørreundersøkelsen er det diskusjonsøvelser som flest respondenter svarer at aldri gjennomføres, dette til tross for at dette er en lite ressurskrevende øvingsform og der omfanget kan tilpasses ut i fra det som skal diskuteres (Løvik, 2010). Fullskalaøvelser der alle nivå deltar eller øvelser der både taktisk og operasjonelt nivå deltar, gjennomføres imidlertid i større grad ved de nye politidistriktene. Der henholdsvis 23 % av respondentene i U1 og 12 % i PODs undersøkelse fra 2013 svarer at fullskalaøvelser *aldri* gjennomføres, er det ingen av respondentene i U2 som svarer dette. Store fullskalaøvelser kan være ressurskrevende (Løvik, 2010) og arrangeres sjelden. I politiet arrangeres øvelse Nordlys årlig. Selv om det er en nasjonal øvelse, deltar kun noen få politidistrikt hvert år, for eksempel var det i 2019 det tre politidistrikt som deltok. Med dagens 12 politidistrikt, mot tidligere 27, vil politidistriktene dermed oftere delta i den nasjonale øvelsen. I tillegg kommer øvelser som arrangeres i politidistriktet, enten i regi av politiet selv

eller i samarbeid med andre. Eksempler på dette kan være øvelser i regi av LRS sitt øvingsutvalg (Hovedredningssentralen., 2018).

5.5 Erfaringslæring

Erfaringslæring er inndelt etter samme temaer som under presentasjonen av data: miljø for læring og fokus på forbedring.

5.5.1 Miljø for læring

En operasjonssentral kan legge til rette for læring gjennom kurs og fagdager, men like mye kan man legge til rette for en kultur der man diskuterer alternative fremgangsmåter og arbeidsmetodikk. Uformell læring skjer gjennom praksis, det vil si at man lærer gjennom å utføre arbeidsoppgaver, gjerne i relasjon med arbeidskolleger. (Filstad, 2010) En slik læring vil også kunne skje gjennom diskusjoner med kollegaer.

Flere av spørsmålene knyttet til dette temaet er gjenbruk fra en tidligere undersøkelse gjort av POD opp i mot kompetanse på operasjonssentralen, en undersøkelsen ble gjennomført i 2013 som en del av Endringsprogrammet. Dermed kan vi se om det har vært en utvikling over 6 år innenfor spørsmålene. Interessant nok ser vi den største bedringen mellom U1 og U2. PODs undersøkelse fra 2013 har videre gjennomgående bedre resultat enn U1, men noe svakere resultat enn U2. Denne forskjellen har trolig sin forklaring i den unntakstilstanden operasjonssentralen befant seg i da den første undersøkelsen, U1, ble gjennomført. Videre har PODs undersøkelse et utvalg på n=541, fra alle landets operasjonssentraler (både store og små) og kan dermed hevdes å ikke være direkte overførbare. Likevel ser vi altså en forbedring hos U2 på alle spørsmål med unntak av spørsmål om bruken av mental trening for å utvikle nye handlingsmønstre ved mottak av meldinger, der svarfordelingen synes noe bedre i PODs undersøkelse.

5.5.2 Fokus på forbedring

Ved å ta lærdom etter hendelser og øvelser, og ta inn over seg læringspunkter ved å endre på for eksempel rutiner eller handlingsmåter vil man kunne gå fra en enkelkretslæring til en dobbelkretslæring (Nævdal & Vollset, 2002). Enkelkretslæring innebærer at man endrer måten man utfører handlingen på. Ved dobbelkretslæring, endrer man måten man handler men også organisasjonens mål og styrende verdier, slik som planer og rutiner, og vurderer hvorvidt disse bør endres. (ibid.) Imidlertid er det ofte man ser at man ikke gjør endringer etter en øvelse eller hendelse, selv om det i en eventuell evaluering påpekes punkter som man kan ta læring av. Erfaringslæring omtales i et eget kapittel i PBS 1, der hensikten er ”å

avdekke og følge opp forbedringsområder for å lære mest mulig” (Politiet, 2011). Etter at PBS1 ble gitt ut har det kommet føringer om at GAP-analyse skal brukes som evalueringsform av hendelser og øvelser i Politiet. (Politihøgskolen, 2017). Dette er i tråd med regjeringens krav om at alle hendelser og øvelser skal evalueres og læringspunkt følges opp gjennom en ledelsesforankret tiltaksplan, ment å skulle sikre at erfaringer og læringspunkter følges opp i alle ledd (Meld. St. 10, 2016-2017). Det kan synes som et slikt fokus har hjulpet, da det er tydelig forbedringer på alle områder relatert til evaluering fra U1 til U2. Et eksempel er evalueringen av større hendelser, der 56 % i U1 er enige i at dette skjer mot 77 % i U2.

Et kjennetegn for en høypålitelighetsorganisasjon er at organisasjonen er *opptatt av å oppdage og rapportere feil* (Preoccupation with Failure). Ved å ha fokus på hva som har gått galt, og ikke hvem som har forårsaket det kan man skape et miljø der man innbyr til erfaringslæring og deling av taus kunnskap. Da er det viktig at organisasjonen har rom for å fremme ulike synspunkt, der argumentasjon og konstruktiv kritikk oppmuntres. (Weick & Sutcliffe, 2007) (2015) Ut i fra resultatet fra undersøkelsene kan det synes som at de nye operasjonssentralene i større grad har fokus på forbedring, da svarene på påstandene relatert til dette viser en klar forbedring fra den første undersøkelsen til den andre. Blant annet oppgir 80 % av respondentene i U2 at feil ikke blir brukt mot dem, mot 61 % i U1. Det kan imidlertid synes som at det mangler en god plattform for erfaringsoverføring og informasjonsdeling, slik som det fremgår i følgende kommentar fra en respondent i U2.

Det jobbes nå med erfaringsoverføring mellom team. Vi har pr nå ikke funnet en god løsning på hvordan dele info oss imellom som ikke drukner i mailboksen.

5.6 Oppsummering

Jeg har nå analysert data fra oppgavens to undersøkelser, inndelt etter temaene for de fem delproblemstillingene, opp i mot teorien redegjort for i kapittel 2. I det neste kapittelet vil jeg oppsummere funnene og besvare oppgavens problemstillinger.

6 Oppsummering og konklusjon

Jeg vil først oppsummere de fem delproblemstillingene, før jeg til sist vil forsøke å konkludere på oppgavens hovedproblemstilling.

6.1 Svar på delproblemstillingene

6.1.1 Hvordan har nærpolitireformen påvirket organiseringen av Ops?

Et viktig tiltak nærpolitireformen har innført opp i mot organiseringen ved operasjonssentralen, er innføringen av rollene operasjonsleder, oppdragsleder og operatør. Denne rolleinndelingen legger til rette både for bruken av team, ved at disse tre rollene skal være på vakt samtidig, men også ved at arbeidsoppgavene og –fordelingen er kjent, noe som er en viktig forutsetning for effektive team. Nærpolitireformen synes imidlertid å ha bidratt til en økt standardisering ved operasjonssentralen, med klare forventninger til hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. Dette kan bidra til en forenkling av forståelsen av hendelser, ved at de ansatte forsøker å få hendelsen til å passe prosedyren og ikke omvendt. Arbeidsbelastningen synes videre å ha blitt større ved de nye operasjonssentralene, noe som kan være en trussel mot en refleksiv håndtering av hendelsene, der arbeidspresset vil kunne medføre at man i større grad søker bekreftelser på at valgt tilnærming/prosedyre stemmer. Imidlertid vil operasjonssentralens nye rolleinndeling kunne motvirke en slik effekt, ved at operasjonsleder nå har en mer tilbaketrukket rolle enn tidligere der vedkommende kan vurdere de ulike oppdragene uten selv å måtte besvare henvendelser. Respondentene i den siste undersøkelsen oppgir å kunne å løse de fleste oppdrag uten å innhente tillatelse, i de tilfeller der det er nødvendig å konferere med en overordnet er disse i større grad tilgjengelig nå enn før nærpolitireformen. Økonomi synes å være en begrensende faktor ved oppdrags håndteringen, i større grad nå etter enn før nærpolitireformen.

6.1.2 Hvordan har nærpolitireformen påvirket kompetanse og opplæring på Ops?

Undersøkelsene viser at de nye operasjonssentralene i mye mindre grad bruker bistandslister enn tidligere, noe som bidrar til økt kompetanse blant de ansatte gjennom mulighet for spesialisering. Nærpolitireformens fremste tiltak opp i mot kompetanse ved operasjonssentralen var innføringen av en fag- og opplæringsansvarlig ved hver operasjonssentral. Videre fikk PHS oppdraget med å utvikle opplæringspakker som alle de ansatte ved de nye operasjonssentralen gjennomførte, noen i forkant av etableringen og noen i etterkant. Dette har bidratt til at de ansatte har en felles plattform og et likt utgangspunkt. Den videre utviklingen av disse pakkene skal det enkelte politidistrikt stå for. Økt fokus på kompetanse vises også ved at det er flere som har deltatt ved PHS sine studier rettet mot operasjonssentralens ansatte. De ansatte selv opplever at det brukes ressurser på trening og at politidistriktets er opptatt av kompetanseutvikling, begge deler i større grad enn før reformen – imidlertid må man ta høyde for at den første undersøkelsen ble gjennomført i en periode

preget av forberedelser til reformen og at man dermed kan tenke seg at opplæring og utdanning ikke var prioritert.

6.1.3 Hvordan har nærpolitireformen påvirket operasjonssentralens planverk?

Et viktig tiltak som følge av nærpolitireformen er innføringen av funksjonen øvings- og beredskapsplanlegging. Funksjonen har ansvar blant annet for utvikling og vedlikehold av politidistriktets planverk. Et annet tiltak er fag- og opplæringsansvarlig ved operasjonssentralen, som blant annet skal sørge for implementering av mønsterpraksis, noe som kan ses på som en form for prosedyre der man sikrer best mulig håndtering. De ansatte ved de nye operasjonssentralene opplever å ha mulighet til å holde seg oppdatert på sentralt og lokalt planverk i større grad enn tidligere, imidlertid kan det synes som at de i mindre grad får holdt seg oppdatert på polititaktikk enn tidligere. Dette til tross for at det er operasjonsleder som har det øverste operative ansvaret i politidistriktet og som skal godkjenne eventuelle taktiske planer før de iverksettes.

6.1.4 Hvordan har nærpolitireformen påvirket operasjonssentralenes øvings- og treningsaktivitet?

Det fremste tiltaket for å fremme øvingsaktiviteten i politidistriktet, er som under foregående delproblemstilling: Innføringen av funksjonen øvings- og beredskapsplanlegging, som har det overordnede ansvaret for planlegging og gjennomføring av øvelser i politidistriktet. Imidlertid ser vi at det gjennomføres få øvelser, riktignok noen flere ved de nye operasjonssentralene enn ved de gamle.

6.1.5 Hvordan har nærpolitireformen påvirket erfaringslæring ved operasjonssentralen?

Å sørge for kunnskapsbasert erfaringslæring er en av oppgavene som er tillagt den nye rollen fag- og opplæringsansvarlig ved operasjonssentralen. Dette kan være et resultat av de sentrale føringene, både fra POD og fra regjeringen, om at øvelser og hendelser skal evalueres. Vi ser i oppgavens to undersøkelser at evalueringer i større grad gjøres nå enn tidligere. Det synes også som at de nye operasjonssentralene har en kultur som i større grad legger til rette for faglige diskusjoner og rapportering av feil, med et fokus på forbedring.

6.2 Svar på problemstillingen

Oppgavens problemstilling er

Har nærpolitireformens tiltak ved operasjonssentralene styrket operasjonssentralen som høypålitelighetsorganisasjon?

Gjennom analysen og svar på delproblemstillingene har jeg redegjort for tiltak eller endringer som nærpolitireformen har medført:

- Færre og større politidistrikt, for å danne grunnlag for en mer kunnskapsbasert og effektiv polititjeneste samt lette PODs styring av etaten.
- Fastsatte funksjoner som skal være på plass i hvert politidistrikt, operasjonssentral er en av disse. En annen viktig funksjon er øvings- og beredskapsplanlegging.
- Fastsatte roller ved operasjonssentralen: Operasjonsleder, oppdragsleder og operatør. I tillegg er rollen fag- og opplæringsansvarlig vesentlig.
- Opplæringspakker knyttet til operasjonssentralen

Alle disse tiltakene har i utgangspunktet bidratt til utviklingen av politiets operasjonssentral som en høypålitelighetsorganisasjon. Ved langt på vei de fleste av de 88 spørsmålene som ble stilt respondentene, så kan man se en bedring fra den første til den andre undersøkelsen.

Imidlertid ser vi at det er enkelte områder der den organisatoriske endringen *ikke* har bidratt til dette. Dette gjelder blant annet at de ansatte på de nye operasjonssentralene opplever et større arbeidspress, noe som kan medføre at man overser indikasjoner på gryende problemer i henhold til HRO-prinsippet om fokus på feil. Det kan også synes som at nærpolitireformen har bidratt til en standardisering av operasjonssentralene. Dette er i tråd med ønsket om en likere polititjeneste, men ikke i tråd med HRO-prinsippet om motvilje mot forenkling, der fastsatte fremgangsmåter og rutiner kan bidra til at man overser avvikende trekk ved hendelsen.

Svaret på oppgavens problemstilling blir dermed at nærpolitireformen på de fleste områder har bidratt til, eller videreført at politiets operasjonssentral kan anses som en høypålitelighetsorganisasjon.

6.3 Veien videre

Oppgaven er vid og gaper over en rekke temaer som alle fortjener å bli nærmere undersøkt. Et av temaene jeg skulle ønske jeg kunne sett nærmere på er oppfatningen til de øvrige nødetatene av politiets operasjonssentralen før og etter nærpolitireformen. Sett utenfra: Er det bedring?

Det hadde også vært interessant å se hvorvidt taktisk nivå opplever at de nye operasjonssentralene gjør dem bedre i stand til å håndtere hendelser. I en nylig rapport fra Arbeidsforskningsinstituttet fremgår det at 30 % av respondentene (politiansatte) mener

operasjonssentralen bidrar til stress gjennom sin oppgaveprioritering (Wathne, Talberg & Gundhus, 2019). I en annen masteroppgave omhandlende hva og hvem som påvirker politipatruljens oppfattelse av nærpolitireformen (Nilsen & Richardsen, 2019), fremgår imidlertid følgende:

Vår undersøkelse viser at operasjonssentralen er blitt styrket, dette blir fremhevet som positivt av våre respondenter. Men det er også alt.

Jenny Maria Lundgaard har i sin doktorgradsavhandling sett nærmere på meningsdannelse og beslutningsprosesser ved politiets operasjonssentral (Universitetet i Oslo, 2019). Et sentralt funn i Lundgaards avhandling er at det er de ansatte ved operasjonssentralen sin fortolkning av de innkommende meldingene som betinger responsen, ikke er hendelsene i seg selv. Dermed, hevder Lundgaard, er det operasjonssentralen som definerer hva som skal være politiets operative virksomhet (ibid). I den forbindelse ville det kanskje vært interessant å se nærmere på hva som påvirker operasjonssentralens praksis ved oppdragsprioritering.

7 Litteraturliste

- Berglund, M. (2019). *Bruk av evalueringer og læring på politiets operasjonssentral* (Master i politivitenskap Master). Politihøgskolen, Oslo. Hentet fra <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/handle/11250/2597609>
- Bjørkelo, B. & Grundhus, H. O. I. (2015). Å forbedre en etat. Om læring gjennom eksisterende systemer i politiorganisasjonen. *Magma*(2), 34-46.
- Boin, A. (2014). Designing Resilience. Leadership Challenges in Complex Administrative Systems. I L. C. Comfort, A. Boin & C. C. Demchak (Red.). *Designing Resilience: Preparing for Extreme Events* (s. 129-142). Pittsburgh, US: Pittsburgh University Press.
- Brun, W., Ekornås, B., Kobbeltvedt, T., Pallesen, S., Hansen, A., Laberg, J. C., . . . Johnsen, B. H. (2003). Betydningen av felles mentale modeller for beslutningstaking i operative team. *Norsk Militært Tidsskrift*, 174(11).
- Brun, W. & Kobbeltvedt, T. (2006). Beslutningstaking i operative situasjoner. I J. Eid & B. H. Johnsen (Red.). *Operativ psykologi* (2. utgave, s. 155-179). Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Lægreid, P. & Rykkja, L. H. (2016). *Reforming the Norwegian Police between structure and culture. Community Police or Emergency Police?* (9-2016). Bergen: U. R. Rokkansenteret. Hentet fra http://uni.no/media/manual_upload/WP_9-2016_Christensen_Laegreid_Rykkja.pdf
- Dagens perspektiv. (27. februar 2017). Politiledelse. (videointervju med Rune Glomseth og Tom Karp). Hentet fra <https://vimeo.com/205848679>

- DIFI. (2017a). *Evaluering av nærpolitireformen: Statusrapport 2016*. Oslo: DIFI. Hentet fra https://www.difi.no/sites/difino/files/evaluering_av_naerpolitireformen_statusrapport_2016_difi_rapport_2017_2.pdf
- DIFI. (2017b). *Evaluering av nærpolitireformen: Underveisrapportering om kultur, holdninger og ledelse*. (2017:9). Oslo: DIFI. Hentet fra <https://www.difi.no/rapport/2017/10/evaluering-av-naerpolitireformen-underveisrapportering-om-kultur-holdninger-og-ledelse>
- DIFI. (2019). *Evaluering av nærpolitireformen: Statusrapport 2018*. (2019:1). Oslo: DIFI. Hentet fra <https://www.difi.no/rapport/2019/03/evaluering-av-naerpolitireformen-statusrapport-2018>
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2016). *Grunnbok: Introduksjon og prinsipper*. Tønsberg: DSB. Hentet fra https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/risiko-sarbarhet-og-beredskap/ovingsveileder/grunnbok_oving.pdf
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2018). *Metodehefte: Evaluering av øvelser*. Tønsberg: DSB. Hentet fra https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieell/veiledere/metodehefte_evaluering_av_ovelser.pdf
- Elstad, J. I. (2010). Spørreskjemaundersøkelsens fallgruber. I D. Album, M. N. Hansen & K. Widerberg (Red.). *Metodene våre. Eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning* (s. 155-169). Oslo: Universitetsforlaget.
- Engen, O. A. H., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H., Olsen, O. E. & Pettersen, K. A. (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Eriksen, J. (2011). *Krise- og beredskapsledelse - Teamtrening*. Oslo: Cappelen Damm.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse* (2. utgave). Bergen: Kunnskapsforlaget.
- Fimreite, A. L., Lango, P., Lægreid, P. & Rykkja, L. H. (2012, 23. august). Uklart frå kommisjonen. *Dagens Næringsliv*, s. 40-41.
- Fossheim, H. J. (2015, 17. juni 2015). *Samtykke*. Hentet 10. mai fra <https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern-og-ansvar-for-den-enkelte/Samtykke/>
- Glomseth, R. (2015). Politiet som organisasjon. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.). *Politiledelse* (s. 42-72). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Heidenstrøm, M. G. (2015). Operasjonsledelse - betraktninger og erfaringer fra Oslo politidistrikt. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.). *Politiledelse* (s. 287-302). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hilsen, A. I. & Tønder, A. H. (2013). «Saman om» kompetanse og rekruttering - en kunnskapsstatus. *Fafo-notat, 2013:03*. Hentet fra <http://www.fafo.no/index.php/zoo-publikasjoner/fafo-notater/item/saman-om-kompetanse-og-rekruttering-en-kunnskapsstatus>

- Hoel, L., Barland, B. & Lillevik, M. (2019). «*Ville ikke vært det foruten...*» *Evaluering av stabs- og lederutviklingsprogrammet ved Politihøgskolen* (PHS forskning 19:1). Politihøgskolen, Bodø. Hentet fra <https://pfs.brage.unit.no/pfs-xmlui/handle/11250/2596203>
- Hoel, L. & Edvardsen, O. (2013). Savnetmelding: Nyansert debatt om politiutdanningen. *Politiforum*. Hentet fra <http://www.politiforum.no/no/meninger/kronikker/2013/Savnetmelding%3A+Nyansert+debatt+om+politiutdanningen.d25-T2drO2v.ips>
- Hovedredningssentralen. (2018). *Nasjonal veileder for planverk og samvirke i redningstjenesten*: Hentet fra <https://www.hovedredningssentralen.no/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=1609>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utgave). Kristiansand: HøyskoleForlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS* (4. utgave). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, S. O. (2013). *Politikultur. Identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika forlag.
- Johannessen, S. O. (2015). Å forstå politiet som organisasjons- og ledelsespraksiser. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.). *Politiledelse* (s. 22-41). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Johnsen, B. H. & Eid, J. (2006). Samhandling i operative team. I J. Eid & B. H. Johnsen (Red.). *Operativ psykologi* (2. utgave, s. 298-313). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lægreid, P. (2013, 1. juli). Kultur eller organisering? , *Dagens Næringsliv*, s. 3.
- Lægreid, P. & Rykkja, L. H. (2017). Introduksjon til temanummer om samfunnstryggleik og krisehandling - eit viktig, men forsømt forskningsfelt. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 33(1), 5-9. doi: 10.18261
- Løvik, K. (2010). *Øvelse gjør mester. Planlegging, kommunikasjon og gjennomføring av øvelser*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Melberg, K., Holte, K. A., Solberg, A., Bråten, M. & Andersen, R. (2018). *Arbeidstakermedvirkning i petroleumsnæringen og på store byggeplasser* (RAPPORT 2018/002). Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/globalassets/om-oss/forskning-og-rapporter/forskningsrapporter-bestilt-av-arbeidstilsynet/arbeidstakermedvirkning-i-petroleumsnaringen-og-store-byggeplasser.pdf>
- Meld. St. 10. (2016-2017). *Risiko i et trygt samfunn - samfunnssikkerhet*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/00765f92310a433b8a7fc0d49187476f/no/pdfs/stm201620170010000dddpdfs.pdf>
- Månsson, D. (2019, 6. november). [Telefonsamtale med fagansvarlig for utdanning ved operasjonssentralene ved PHS].

- Nilsen, H. J. & Richardsen, E. L. (2019). "Dere har hørt det er sagt" En kvalitativ undersøkelse av hva og hvem som påvirker politipatruljens forståelse av Nærpolitireformen (Master). UiT, Norges arktiske universitet, Tromsø. Hentet fra <https://hdl.handle.net/10037/15924>
- NOU 2012:14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo.
- NOU 2013:9. (2013). *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer. Politianalysen*. Oslo.
- Nævdal, J. & Vollset, H. (2002). Hvordan oppnå læring i organisasjoner som praktiserer fjernarbeid? . *Magma*(1/2002). Hentet fra <https://www.magma.no/hvordan-oppnaa-laering-i-organisasjoner-som-praktiserer-fjernarbeid>
- Pappas, J. H. (2017). *The Golden Hour. Strategic command and control during the initial response to terror attacks* (Master i politivitenskap Masteroppgave). Politihøgskolen, Oslo.
- Politidirektoratet. (2013a). *Kompetanse på operasjonssentralen* Oslo: Politidirektoratet. Hentet fra https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_2327.pdf
- Politidirektoratet. (2013b). *Reglement for sambandstjenesten i politiet ved bruk av Nødnett*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2014). *Etterretningsdoktrine for politiet* Oslo: Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/etterretningsdoktrine.pdf>
- Politidirektoratet. (2017). *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikter*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2019). Øvelse Nordlys. Hentet fra <https://www.politiet.no/aktuelt-tall-og-fakta/aktuelt/nyheter/2019/10/28/ovelse-nordlys/>
- Politiet. (2011). *PBS I - Politiets beredskapssystem del I. Retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politihøgskolen. (2014). Studieplan. Utdanning av operatører på politiets operasjonssentraler. Oslo: Politihøgskolen.
- Politihøgskolen. (2017). *Gapanalyse - metode og veiledning for evaluering og oppfølging av funn ved reelle hendelser og øvelser, versjon 1.2*. Oslo: Politihøgskolen
- Politi-loven. (1995). *Lov om politiet*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>
- Saus, E.-R. & Johnsen, B. H. (2006). Menneskelig svikt og feilhandlinger. I *Operativ psykologi* (2. utgave, s. 216-231). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogmo, P. Ø. (2017). *Politiet - en lærende organisasjon? En spørreundersøkelse blant ledere og ansatte i politi- og lensmannsetaten* (Master i ledelse Masteroppgave). Universitetet i Tromsø, Universitetet i Tromsø. Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/11189/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Solhaug, I. (2016). Mindfulness. Hentet, fra Store norske leksikon <https://snl.no/mindfulness>
- St.meld. nr. 22. (2000-2001). *Politireform 2000. Et tryggere samfunn*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- St.meld. nr. 42. (2004-2005). *Politiets rolle og oppgaver*. regjeringen.no: Justis- og politidepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/91efc535022e4649821a8d81b31d54e4/no/pdfs/stm200420050042000dddpdfs.pdf>
- Statistisk sentralbyrå. (2009) Kriminalitet og rettsvesen. *Statistiske analyser 110*. Oslo: SSB.
- Sunde, H. K. K. & Ness, S. Y. (2013). *Erfaringsoverføring i politiet: Barrierer og muligheter?* (Masteroppgave). Universitetet i Stavanger.
- Trædal, T. J. (2017, 20.11.2017). *Satte hårete mål om antall operatører. Nå holdes den relle bemanningen hemmelig*. Hentet 27.09.2019 fra <https://www.politiforum.no/artikler/satte-harete-mal-om-antall-operatorer-na-holdes-den-reelle-bemanningen-er-hemmelig/412472>
- Trædal, T. J. (2016, 7. mars 2016). *Geografiske driftsenheter*. Hentet 25. november fra <https://www.politiforum.no/artikler/geografiske-driftsenheter/387054>
- Universitetet i Oslo. (2019, 23. september 2019). *Disputas: Kritisk kunnskap: Meningsdannelse og beslutningsprosesser ved politiets operasjonssentral*. Hentet 26. november 2019 fra <https://www.jus.uio.no/ikrs/forskning/arrangementer/disputaser/2019/jenny-maria-lundgaard.html>
- Wathne, C. T., Talberg, N. & Gundhus, H. (2019). *Nærpolitireformen og politiets relasjon til publikum*. (AFI-rapport 2019:1). Oslo: Oslo Metropolitan University. Hentet fra https://fagarkivet.oslomet.no/en/item/asset/dspace:13312/r2019_01_Naerpolitireformen.pdf
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected - Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (2. utgave). San Fransisco, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected - Sustained Performance in a Complex World* (3.): John Wiley & Sons.

Vedlegg 1: Tilbakemelding fra NSD, Undersøkelse 1



Odd Jarl Borch
Handelshøgskolen Nord Universitet

8026 BODØ

Vår dato: 23.02.2017

Vår ref: 52164 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

52164	<i>Kontekstuell påvirkning av operativ praksis ved politiets operasjonssentrales</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Odd Jarl Borch</i>
<i>Student</i>	<i>Jannike Dyrhaug</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Vedlegg 2: Tilbakemelding fra NSD, Undersøkelse 2



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Var alt bedre før? –en sammenlikning av et utvalg operasjonssentraler før og etter nærpolitireformen

Referansenummer

745186

Registrert

25.05.2019 av Jannike Dohrn Dyrhaug - jannike.d.dyrhaug@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Internasjonale relasjoner, nordområder og miljø

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Odd Jarl Borch, odd.j.borch@nord.no, tlf: 75517616

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jannike D. Dyrhaug, jdyrhau@online.no, tlf: 93021932

Prosjektperiode

15.05.2019 - 20.12.2019

Status

28.05.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

28.05.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 28.05.19. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å

melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.12.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Spørreundersøkelsen

Teksten under er slik den fremsto på skjermen for respondentene, jeg har fjernet sideskift og lagt til spørsmålsnumre slik disse er lagt inn i kodeboken i SPSS.

For enkelthets skyld legger jeg ikke inn undersøkelsens spørsmål to ganger, men førstesiden til henholdsvis undersøkelse 1 (U1) og undersøkelse 2 (U2) er lagt inn.

Enkelte av svaralternativene er forkortet av hensyn til layout i vedlegget.

Introduksjon – undersøkelse 1

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

”Hvordan påvirker kontekst den operative praksis ved politiets operasjonssentraler?”

Bakgrunn og formål

Denne spørreundersøkelsen gjøres i forbindelse med en mastergradsoppgave ved Nord universitet i samfunnssikkerhet og krisehåndtering. Oppgaven har som mål å se nærmere på hvordan kontekst, både den interne og eksterne, påvirker den operative praksis ved operasjonssentralen. Gjennom denne spørreundersøkelsen, samt et utvalg intervjuer av ansatte ved ulike operasjonssentraler, håper jeg på å finne svar på dette.

Denne innledende spørreundersøkelsen blir sendt til alle som jobber, enten fast eller på bistanndsliste ved operasjonssentralene i politidistriktene Politidistrikt1, Politidistrikt2, Politidistrikt3 og Politidistrikt4.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og vil bli anonymisert, i henhold til retningslinjer fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Opplysningene som samles inn vil kun være tilgjengelig for min veileder og meg, der oversikt over hvem som har deltatt i studien holdes adskilt fra oppgavens øvrige data. Opplysninger som fremgår vil bli anonymisert og det vil ikke være mulig å gjenkjenne din besvarelse i oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes sent høsten 2017. Når sensur av oppgaven foreligger, vil alle personopplysninger, opptak mv bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med student Jannike Dyrhaug, telefon 930 21 932 eller veileder, professor Odd Jarl Borch, telefon 75 51 76 16.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Samtykke til deltakelse i studien

Ved å gjennomføre undersøkelsen bekrefter du at du har mottatt informasjon om studien og at du er villig til å delta.

Introduksjon – undersøkelse 2

Vil du delta i forskningsprosjektet med den foreløpige arbeidstittelen

“Var alt bedre før? – en sammenlikning av et utvalg operasjonssentraler før og etter nærpolitireformen”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvorvidt det er opplevde forskjeller om en rekke tema blant de ansatte på politiets operasjonssentral før og etter nærpolitireformen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne spørreundersøkelsen gjøres i forbindelse med en mastergradsoppgave ved Nord universitet i samfunnssikkerhet og krisehåndtering. Dette er den andre undersøkelsen som gjennomføres i tilknytning til oppgaven, den første ble sendt ut i forkant av oppstarten av de nye operasjonssentralene. Gjennom disse to spørreundersøkelsene håper jeg på å finne svar på om det er forskjell på operasjonssentralene før og etter reformen.

Den innledende spørreundersøkelsen ble sendt til alle som jobbet, enten fast eller på bistandsliste ved operasjonssentralene i politidistriktene ████████, ██████, ██████ ████████ og ██████. Denne undersøkelsen sendes til alle som jobber ved de nye operasjonssentralene i ██████ og ██████. (anonymisert)

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Alle ansatte ved de to operasjonssentralene får tilsendt spørreundersøkelsen. Jeg har fått opplyst at du jobber ved en av de to operasjonssentralene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et elektronisk spørreskjema, dette starter dersom du velger å klikke på "neste" nederst på denne siden. Utfyllingen tar ca. 15 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om din bakgrunn, din egen og dine kollegaers kompetanse, omfang av fagdager, øvelser og medvirkning i arbeidet med planverk og rutiner. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Din arbeidsgiver vil ikke bli informert om hvem som deltar i undersøkelsen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Selve undersøkelsen gjennomføres gjennom tjenesteleverandøren SurveyXact, en anerkjent leverandør med strenge krav til oppbevaring, og undersøkelsen vil være lagret på deres database mens undersøkelsen og bearbeiding pågår. Når oppgaven er levert vil undersøkelsen slettes. Selve bearbeidingen av dataene vil imidlertid kun foregå på studentens personlige datamaskin, som kun studenten har tilgang til.

Din besvarelse vil fremgå som en blant mange, imidlertid vil det kunne være at enkelte med kjennskap til politiet og de enkelte politidistrikt kan gjenkjenne deg dersom det sammenstilles ulike data. For eksempel dersom du har jobbet på operasjonssentralen i mer enn ti år eller har en spesifikk utdannelse. Vi vil derfor i det lengste unngå sammenstillinger av denne type bakgrunnsdata for å sikre deg best mulig anonymitet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. desember 2019. Så snart sensuren for oppgaven har falt, vil undersøkelsens råda slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Nord universitet har NSD, Norsk senter for forskningsdata AS, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord universitet ved student Jannike Dyrhaug, på e-post jdyrhau@online.no eller telefon 930 21 932 eller veileder for oppgaven, professor Odd J. Borch, e-post odd.j.borch@nord.no eller telefon 75 51 76 16.
- Vårt personvernombud Toril Irene Kringen ved Nord universitet, e-post personvernombud@nord.no eller telefon 74 02 27 50.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Odd J. Borch
Prosjektansvarlig/veileder

Jannike Dyrhaug
Student

Samtykke til deltakelse i studien

Ved å klikke på knappen "Neste" bekrefter du at du har mottatt informasjon om studien og at du er villig til å delta.

Om deg

Innledningsvis vil jeg gjerne få vite litt mer om deg og din bakgrunn

Spm1 Hvilket kjønn har du?

- (1) Kvinne
- (2) Mann

Spm2 I hvilket av de fire politidistriktene jobber du?

- (1) Politidistrikt1
- (2) Politidistrikt2
- (3) Politidistrikt3
- (4) Politidistrikt4

Kommentar: I undersøkelse 2 ble dette endret til to politidistrikt, hhv Nyttpolitidistrikt1 og Nyttpolitidistrikt2

Spm3 Hva slags funksjon har du ved dagens operasjonssentral?

- (1) Operasjonsleder
- (4) Operatør, men fungerer også som operasjonsleder ved fravær mv
- (2) Operatør (politiutdannet)
- (3) Operatør (sivilt)

Kommentar: I undersøkelse 2 ble feltet "Operatør, men fungerer også som operasjonsleder ved fravær mv" endret til "Oppdragsleder" som er en ny rolle men med samme innhold.

Spm4 Hvor ofte jobber du på operasjonssentralen?

- (1) Jeg jobber fulltid
- (2) Jeg jobber kun her, men i redusert stilling
- (5) Jeg jobber delvis på operasjonssentralen (mer enn 40 %) og delvis ved en annen enhet
- (4) Jeg går på fast bistanndliste (f.eks. hver tredje helg)

Spm5 Ansettelsesforhold

- (1) Fast
- (2) Midlertidig
- (3) Planmessig tjeneste, tilsatt ved annen enhet

Spm6 Hvor lenge har du jobbet ved operasjonssentralen?

- (1) Mindre enn 6 mnd.
- (2) 6-11 mnd.

- (3) 1-2 år
- (4) 3-5 år
- (5) 6-9 år
- (6) Over 10 år

Spm7 Når gikk du ut av politi(høg)skolen?

Skriv inn årstall, f.eks. 1999 _____

Spm8 Kryss av for det du har av studier/kurs/opplæring som listet under

- (1) Funksjonsrettet ledelse for operasjonsledere (PHS)
- (2) Utdanning av operatører på politiets operasjonssentraler (PHS)
- (3) LoU 1 (PHS)
- (13) LoU 2 (PHS)
- (14) Annen ledelsesutdanning (tilsvarende 10 stp. eller mer)
- (4) Funksjonsrettet ledelse for innsatsledere (PHS)
- (5) Instruktørutdanning fra PHS
- (6) UEH-kurs
- (7) Etterforskningsutdanning (f.eks. kriminalteknikk, KREATIV mv)
- (8) Beredskapsplanlegging (PHS)
- (9) Veiledningspedagogikk (PHS)
- (10) Befalsutdanning fra Forsvaret
- (12) Andre fullførte utdanninger du har, som du mener er relevant for jobben ved operasjonssentralen, vennligst utdyp _____
- (15) Ingen studier som listet over, eller relevant for jobb

Om dagens operasjonssentral

Du får nå noen spørsmål om dagens operasjonssentral og hvordan den er organisert

Spm9 Vi jobber i faste team på vår operasjonssentral

- (1) Ja, jeg jobber mer enn halvparten av mine vakter med samme person(er)
- (2) Nei, det er mer vilkårlig hvem jeg jobber sammen med
- (3) Vet ikke

Spm10 Ved vår operasjonssentral har vi et fast opplegg for opplæring av nye ansatte
Spørsmålet gjelder dagens operasjonssentral, ikke planlagt opplæring opp i mot ny operasjonssentral

- (1) Ja
- (2) Nei

Spm11 Inneholder opplæringen en veiledningsperiode, f.eks. med en fadder/ mentorordning?

- (1) Ja
(2) Nei

Planverk, rutiner og instruksjer (som 12-16)

Du blir nå presentert for en rekke påstander om planverk, rutiner og instruksjer, ta utgangspunkt i dagens operasjonssentral når du tar stilling til disse

	Helt enig	Litt enig	Verken/eller	Litt uenig	Helt uenig
<i>Spm12</i> Planverk, rutiner og instruksjer er kjent og jeg vet hvor jeg finner disse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm13</i> Vi har jevnlig gjennomgang av planverk og instruksjer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm14</i> Vi øver planverk minst en gang i året	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm15</i> Jeg deltar i arbeidet med å revidere/utvikle planverk/rutiner/instruksjer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm16</i> Vårt plan- og instruksverk er oppdatert	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

I hvilken grad opplever du at du har tid og mulighet til å holde deg oppdatert på.. (spm17-20)

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	Verken/ eller	I noen grad	I stor grad
<i>Spm17</i> Sentrale instruksjer og rundskriv (PBS II)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
<i>Spm18</i> Lokalt planverk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
<i>Spm19</i> Gradert planverk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
<i>Spm20</i> Polititaktikk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

Hvor ofte.. (Spm21-28)

Under listes det opp ulike måter å trene/øve på. Ta stilling til hver måte og angi hva som passer best for deg/din operasjonssentral

	Daglig	Ukentlig	Hver 14 dag	Månedlig	Kvartalsvis	Halvårlig	Årlig	Sjeldnere	Aldri	Vet ikke
<i>Spm21</i> ..har dere fagmøte/parole ved Ops?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
<i>Spm22</i> ..snakker dere om arbeidsmetodikk og alternative arbeidsmåter?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
<i>Spm23</i> ..bruker du mental trening for å utvikle (nye) handlingsmønstre ved mottak av meldinger?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
<i>Spm24</i> ..drøfter du utfordrende scenarioer, tenkte og reelle, med dine kolleger?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
<i>Spm25</i> ..har dere skrivebordøvelser (table top, uten taktisk innsats)?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
<i>Spm26</i> ..har dere fullskalaøvelser der alle nivå er med (strategisk/operasjonell/taktisk)?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
<i>Spm27</i> ..har dere øvelser der operasjonelt og taktisk nivå øver sammen?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>
<i>Spm28</i> ..bruker du ledig arbeidstid til å diskutere alternative framgangsmåter for dagligdagse arbeidsoppgaver og -oppdrag?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>

Har du kommentarer eller innspill til opplæring og trening ved operasjonssentralen som du mener ikke ble dekket av svaralternativene?

Skriv dem gjerne inn her:

Hos oss.. (Spm29-40)

Under er det listet opp en rekke påstander som jeg ber deg ta stilling til opp med utgangspunkt i jobben på dagens operasjonssentral

	Helt enig	Litt enig	Verken/eller	Litt uenig	Helt uenig
<i>Spm29</i> ..er det rom for at jeg kan ta personlig initiativ	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm30</i> ..er vi enige om hva som ikke skal gå galt ved håndteringen av oppdrag (f.eks. glemme å varsle, ikke kaller ut ressurs tidlig nok)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm31</i> ..har vi sjelden større hendelser (drap, snøskred, ran mv)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm32</i> ..prioriterer de ansatte oppdrag ulikt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm33</i> ..forventes det at vi gjør jobben på en forhåndsbestemt måte, uten avvik	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm34</i> ..påvirker vi aktivt måten patruljen ute løser oppdrag	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm35</i> ..mellom hendelsesstyrte oppdrag har jeg fokus på å styre patruljen iht politidistriktets satsningsområder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm36</i> ..har vi god kjennskap til politidistriktets satsningsområder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm37</i> ..påvirker økonomiske forhold prioriteringene som gjøres ved operasjonssentralen (f.eks. bruk av overtid)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm38</i> ..har de ansatte anledning til selv å løse de fleste hendelser uten å måtte innhente tillatelse/varsle overordnet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm39</i> ..har vi god oversikt over kriminalitetsbildet i politidistriktet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm40</i> ..gjennomgår vi etterretningsrapporter og -analyser systematisk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Læring (Spm41-52)

Under presenteres en rekke påstander som jeg ber deg ta stilling til med utgangspunkt i dagens operasjonssentral. Med feil menes avvik fra instruks eller gale/manglende beslutninger/tiltak

	Helt enig	Litt enig	Verken/eller	Litt uenig	Helt uenig
<i>Spm41</i> Ved vår operasjonssentral jobber vi aktivt med å avdekke feil/hva som kunne vært gjort bedre ved et oppdrag	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm42</i> Når noe uventet skjer, forsøker vi finne ut hvorfor vi ikke forutså hendelsen eller utviklingen av den	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm43</i> Vi oppdaterer våre rutiner og prosedyrer etter hendelser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm44</i> Dersom jeg gjør en feil, brukes det ikke mot meg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm45</i> Hos oss rapporteres det om feil, også når feilen ikke blir oppdaget av andre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm46</i> Vi kan snakke med vår(e) overordnede om problemer eller situasjoner som har oppstått	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm47</i> Hos oss gjennomføres debrief også ved operasjonssentralen etter en hendelse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm48</i> Ansatte oppfordres til å uttrykke ulike syn på oppdragsløsning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm49</i> Hos oss oppfordres det til å sette spørsmålstegn ved etablerte sannheter (iltakskort, rutiner, uskrevne fremgangsmåter mv)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm50</i> Vi evaluerer større hendelser med mål om å lære av dem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm51</i> Læringspunkter etter hendelser tas med som øvingsmål til senere øvelser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm52</i> Vi får komme med innspill til øvelser i forkant for å sikre utbytte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Har du en kommentar til læring ved din operasjonssentral som du føler ikke ble dekket av spørsmålene over? Skriv den gjerne inn her

Kompetanse

(Spm53-61)

	Helt enig	Litt enig	Verken/eller	Litt uenig	Helt uenig
<i>Spm53</i> Ansatte har nok kompetanse og trening til å utføre jobben ved operasjonssentralen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm54</i> Det brukes ressurser på trening (og gjentrening) av personell	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm55</i> Politidistriktet er opptatt av å utvikle de ansattes kunnskap og kompetanse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm56</i> Jeg føler jeg har tilstrekkelig kompetanse til å utføre min jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm57</i> I min jobb er lokalkunnskap viktig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm58</i> Det er samsvar mellom de krav som stilles til jobben og min kompetanse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm59</i> Jeg får brukt min kunnskap, ferdigheter og evner i jobben på operasjonssentralen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm60</i> Jeg har som regel god kontroll over min oppgaveløsning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm61</i> Vi har god oversikt over den enkeltes talenter og evner	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Informasjonsdeling på operasjonssentralen

(Spm62-67)

	Helt enig	Litt enig	Verken/eller	Litt uenig	Helt uenig
<i>Spm62</i> Det er mye viktig informasjon som kun finnes i enkeltes hoder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm63</i> Vi har gode overleveringer ved vaktbytte, med informasjon om hva som har skjedd	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm64</i> Jeg deler informasjon som andre kan trenge i sitt arbeid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm65</i> Jeg har rom og anledning til å veilede publikum frem til patruljen er på stedet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm66</i> Informasjonsdelingen internt på Ops fungerer generelt bra	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm67</i> Jeg har tilgang til og opplæring i ulike datasystemer som kan gi informasjon nødvendig i oppgaveløsning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Har du en kommentar til informasjonsdeling ved operasjonssentralen? Skriv den gjerne her:

Arbeidsmiljøet ved operasjonssentralen (Spm68-75)

Kryss av for det alternativet som best beskriver hvordan det er hos dere

	Helt enig	Litt enig	Verken/eller	Litt uenig	Helt uenig
<i>Spm68</i> Ansatte på vår operasjonssentral jobber ofte under sterkt press	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm69</i> Min nærmeste overordnede hjelper til når det trengs	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm70</i> Arbeidspress gjør at man ofte «kutter noen svinger» for å få gjort jobben	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm71</i> Mine kolleger på er generelt kompetente i sine jobber	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm72</i> Ansatte stoler på hverandre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm73</i> Jeg opplever støtte og forståelse hos min nærmeste overordnede	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm74</i> Ledere hos oss forskjellsbehandler ansatte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm75</i> Ansatte respekterer hverandres jobb/funksjon	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Har du en kommentar til arbeidsmiljøet som du føler ikke ble dekket av svaralternativene?
Skriv den gjerne her:

På vår operasjonssentral... (Spm76-83)

Jeg ber deg ta stilling til følgende påstander relatert til dagens operasjonssentral

	Helt enig	Litt enig	Verken/eller	Litt uenig	Helt uenig
<i>Spm76</i> ..har vi stort sett en tilstrekkelig bemanning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm77</i> ..har operasjonsleder mulighet til å trekke seg tilbake for å gjøre vurderinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Helt enig	Litt enig	Verken/eller	Litt uenig	Helt uenig
<i>Spm78</i> ..opplever vi at vi jobber etter de samme overordnede målene som patruljene ute	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm79</i> ..anerkjennes ekspertise og erfaring fremfor hierarkisk rang	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm80</i> ..er det de som er best kvalifisert som fatter beslutningen, ikke nødvendigvis den med høyest rang	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm81</i> ..snakker vi om feil og måter vi kan lære av dem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm82</i> ..dersom noe skjer får vi lett kontakt med en beslutningsmyndighet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm83</i> ..har vi tilgang et stort utvalg tilgjengelige ressurser som kan brukes ved uventede hendelser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Operasjonsleder (Spm84-88) Filterspørsmål

Denne delen er kun for deg som har svart at de jobber som operasjonsleder eller som fungerer som operasjonsleder ved fravær (U1) eller oppdragsleder (U2)

	Helt enig	Litt enig	Verken/eller	Litt uenig	Helt uenig
<i>Spm84</i> Å stille spørsmål for å kvalitetssikre innsatspersonellets arbeid er en viktig del av min jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm85</i> Det hender at innsatspersonell utfordrer operasjonsleders ordremyndighet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm86</i> Jeg har noen jeg kan diskutere faglige problemstillinger knyttet til oppdragsløsningen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm87</i> Det er samsvar mellom kravene som stilles til jobben og min kompetanse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
<i>Spm88</i> Jeg har de nødvendige fullmakter til å løse problemer når de skjer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Tusen takk!

Du har gjennomført undersøkelsen - tusen takk for god hjelp.

Har du kommentarer til spørreskjemaet eller oppgaven kan du også velge å skrive dem her:
